

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PRÁVA

Limity mediace v obchodních sporech
The Limits of Mediation in Commercial Disputes

Student: Bc. Adéla Bugárová

Vedoucí diplomové práce: prof. JUDr. Naděžda Rozehnalová, CSc.

OSTRAVA 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra práva

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Adéla Bugárová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T011 Ekonomika a právo v podnikání

Téma:

Limity mediace v obchodních sporech
The Limits of Mediation in Commercial Disputes

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretický pohled na mediaci
 3. Právní úprava mediace v ČR a EU
 4. Popis vzorového procesu mediace
 5. Mediace v číslech
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CAROLL, Eileen a Karl MACKIE. *International Mediation – The Art of Business Diplomacy*. The Hague: Kluwer law International, 2000. 191 s. ISBN 90-411-1290-1.
HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-3134-6.
HOLÁ, Lenka. *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0467-6.
ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Rozhodčí řízení v mezinárodním a vnitrostátním obchodním styku*. 2. vyd. Praha: ASPI, Wolters Kluwer, 2008. 388 s. ISBN 978-80-7357-324-9.

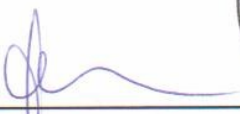
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **prof. JUDr. Naděžda Rozehnalová, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




JUDr. Bohuslav Halfar
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 1, dané mi k dispozici jsem samostatně doplnila.“

26. dubna 2013

Ing. J. Adella

Tímto bych chtěla poděkovat paní prof. JUDr. Naděždě Rozehnalové, CSc. za čas, odborné vedení a cenné připomínky. Dále bych chtěla poděkovat paní JUDr. Radce Medkové a paní Ing. Bc. Katce Bělkové za praktické rady a zkušenosti.

Obsah:

1. Úvod	5
2. Teoretický pohled na mediaci	7
2.1. Teorie konfliktu a komunikace	7
2.2. Systémový přístup	8
2.3. Mediace	9
2.3.1. Historický úvod	9
2.3.2. Definice pojmu mediace	10
2.3.3. Základní principy mediace a cíle mediace	11
2.3.4. Předpoklady pro výkon profese mediátora	15
2.3.5. Role mediátora	17
2.3.6. Techniky používané v mediaci	19
2.4. Obchodní mediace a její přednosti	20
2.4.1. Předmět obchodní mediace	21
2.4.2. Kritéria rozhodování se pro mediaci	22
3. Legislativní rámec mediace	23
3.1. Evropský právní rámec	23
3.2. Český legislativní rámec mediace	26
3.3. Legislativní rámec mediace v Rakousku	28
3.4. Legislativní rámec mediace v Německu	29
3.5. Legislativní rámec mediace ve Velké Británii a Irsku	31
3.6. Závěr kapitoly legislativní rámec mediace	32
4. Proces mediace	35
4.1. Fáze před samotnou mediací	36
4.2. Zahájení mediace	38
4.3. Seznámení mediátora s verzí každé ze stran	42
4.4. Komunikace stran a vzájemné naslouchání	44
4.5. Návrhy řešení	46
4.6. Hledání a sepsání dohody, vytvoření pojistek	47
4.7. Závěr, ukončení mediačního jednání	50
5. Mediace v číslech	51
5.1. Náklady na mediaci	51
5.2. Srovnání nákladů mediace, rozhodčího a soudního řízení	52

5.3. Hodnocení mediace v podnicích ČR.....	54
Závěr.....	58
Seznam literatury.....	59
Seznam zkratek.....	62
Prohlášení o využití diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Jedním z hlavních cílů každé podnikatelské jednotky je maximalizace zisku. K tomu, aby podnik dosahoval maximální výše zisku, musí být splněny dílčí cíle podniku, které souvisí s hlavním cílem (nízké náklady, efektivní využití zdrojů, CSR, dobré jméno podniku). Jedním z faktorů, které ovlivňují produktivitu práce, je motivace pracovníků. Motivace může být peněžní, kariérní postup či dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Především dobré mezilidské vztahy na pracovišti jsou předpokladem úspěchu nejen pracovníka, ale i zaměstnavatele. Dlouhodobé konflikty mezi zaměstnanci či manažery jsou neproduktivní. Ukazují na nezdravé poměry na pracovišti, vedou ke zhoršení mezilidských vztahů, otravují tím mezilidské klima pracoviště a vedou k demotivaci. Přetrvávající dlouhodobé konflikty jsou důkazem špatného managementu, který nedovede včas řešit problémy, což je jedním z jeho úkolů.

Nutností pro úspěšné vedení lidí, a tedy i ovlivňování jejich výkonnosti a motivovanosti, je komunikace. Nepostradatelná součást našeho života a základ každé organizace. Součástí komunikace je i konflikt. Vyjadřuje nesoulad, disharmonii či rozkol v jednání. Je možné ho vnímat jako názorový spor či střet rozdílných pohledů, ale také jako prostor k otevření nových témat a příležitostí ke společnému řešení problémů, zabraňuje stagnaci a stimuluje zájem a motivaci. Je nositelem změn. Není dobrý ani špatný, jen záleží na člověku, jak ho prožívá, jak se k němu staví a jak na něho působí. Některé konflikty trvají jen krátce, jiné se táhnou po týdny či měsíce.

Existuje několik způsobů, jak lze konflikty a spory řešit. Nejjednodušší způsob je dohoda všech stran. Ne vždy se všechny strany dohodnou. V takových situacích se musí účastníci obrátit na třetí osobu, která je oprávněna záležitost projednat a vydat pro strany závazné a vykonatelné rozhodnutí. V častých případech bývá touto třetí osobou soudce, ale strany si mohou zvolit i jiné alternativní řešení jako je např. smírčí nebo rozhodčí řízení. Výsledkem těchto mimosoudních řešení sporů bývá většinou oboustranně všestranně přijatelná dohoda.

Tato diplomová práce je věnována mediaci v obchodním styku. **Cílem této práce je popsat, srovnat, na příkladu ukázat průběh mediace a zhodnotit situaci v České republice.** Mediace se dostává v poslední době do povědomí občanů a podniků v České

republike. Závěrečná část práce se proto bude zabývat hodnocením známosti a rozšířenosti mediace v podnikatelských jednotkách v České republice.

Diplomová práce je koncipovaná do šesti kapitol. V úvodní kapitole je nastíněna problematika, kterou se zabývá diplomová práce a členění jednotlivých kapitol. Druhá kapitola se nazývá teoretický pohled na mediaci a jsou zde vysvětleny základní pojmy, které s ní souvisí, jako je např. teorie konfliktu, teorie komunikace a teorie systému, definice a principy mediace, role mediátora a tak dále. Následující kapitola je věnována legislativě. Je zde zmíněn nejen český, ale i evropský legislativní rámec, protože ten dal podnět k implementaci mediace do českých zákonů. Čtvrtá kapitola popisuje jednotlivé fáze a průběh mediace na konkrétním příkladu. Pátá kapitola se zabývá mediací v číslech. V této kapitole se nachází ekonomická analýza srovnání nákladů mediace a soudu. Dále v této části je proveden výzkum, který se zabývá známosti a povědomím mediace v podnicích ČR. Zda podnikatelé častěji řeší spory pomocí mediace nebo se obrací na soudy či v jakých případech použili mediaci. Poslední kapitolu tvoří závěr, kde jsou shrnuty veškeré poznatky, které byly zjištěny v rámci této práce.

2. Teoretický pohled na mediaci

Využití mediace je velmi široké. Kombinuje vědecké poznatky z psychologie, práva, sociální práce, pedagogiky, politologie a jiných oblastí. Proto je velmi složité najít ucelenou teorii mediace v literatuře. Pro bližší pochopení je v této práci vysvětlena mediace pomocí teorie konfliktu, jež zkoumá předmět mediace a pomocí teorie komunikace, která zkoumá proces a obsah mediace. Kontext mediace je analyzován prostřednictvím teorie systémů. Dále v této kapitole je popsána historie mediace, definice mediace, nastíněny cíle a základní principy mediace, objasněna důležitost role mediátora. Další část této kapitoly se zabývá technikami mediace a případy určenými k mediaci v podnikatelské sféře.

2.1. Teorie konfliktu a komunikace

Konflikt je specifický způsob interakce a je pouze v ní řešitelný. Vzniká tím, že požadovaná informace chybí zcela, částečně, nebo není doručena ve správném čase správnému adresátovi. Kromě toho je taktéž problematické, pokud poskytnuté informace jsou zavádějící nebo nepochopené správně druhou stranou. Důležitý je taktéž čas, správné načasování a způsob výměny informací, jejichž chybovost může zahájit konflikt¹. H.W. Bierhoff, jak píše Holá, uvádí, že řešení interpersonálních konfliktů je možné jen prostřednictvím určitých způsobů komunikace. Je-li mediace způsob řešení konfliktů, pak je taktéž způsobem komunikace, která je realizovaná prostřednictvím specifických komunikačních postupů a technik.²

Podle J. Janouška je komunikace na jedné straně chápána jako proces sdělení a výměny informací, na druhé straně je komunikace brána jako typ interakce. Vnitřní spojení spočívá ve zprostředkovaném předávání informací.³ Za tuto situaci je možno považovat jedincovo porozumění, tedy jak on sám chápe mediační situaci, v níž se nachází. Definice situace vychází z konceptu interpretativního proudu sociologie, který je založen na tom, že sociální realita je taková, jakou ji chápou její aktéři.⁴

¹ LENZ, Cristina a Andreas MUELLER. *Businessmediation Einigung ohne Gericht*, Landsberg/ Lech: Verl. Moderne Industrie, 1999. 339 s. ISBN 3-478-38140-1.

² HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247-3134-6.

³ JANOUŠEK, Jaromír. *Společná činnost a komunikace*. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1984. 242 s.

⁴ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247-3134-6.

Podle Z. Vybírala dysfunkční komunikace narušuje celkovou kvalitu našeho života. Mnozí psychologové a psychiatři považují interpersonální komunikaci za důležitou podmínku osobnostního optima a dávají jí přednost před uspokojením ze zaměstnání či dokonce tělesným zdravím.⁵

2.2. Systémový přístup

Za systémový přístup se považuje způsob myšlení, způsob řešení problémů či způsob jednání, při němž jsou jevy chápány komplexně ve svých vnitřních a vnějších souvislostech.⁶ Stoupenci se odvolávají na obecnou teorii systému, kterou rozpracoval L. von Bertalanffy jako globální matematicko - metodologický přístup k technickým, biologickým a psychosociálním problémům. Předmětem zkoumání přístupu není jedinec, ale nadřazená jednotka, kterou je v tomto případě například manželský pár. Jedinec je do systému zařazen a také ho sám spoluvytváří. Nelze ho pouze vystihnout popisem nebo charakteristikou jednotlivých prvků. Mezi prvky systému se uskutečňují konkrétní komunikační výměny v určitém čase – interakce.⁷

Podle Watzlavika je obsahovou složkou komunikace to, co je v rozhovoru říkáno. Informace, které si komunikační partneři vyměňují, jak člověk jedná a čeho chce dosáhnout. Kontextu je podle systémově orientovaných teoretiků připisována rozhodující role a utváří podle nich rámec souvislostí, ve kterém dostávají slovní i mimoslovní sdělení svůj přesný význam. Důležitý činitel, který ho utváří, je uznávání rolí. Je dán předem a v některých případech je důležitější dohodnout se na kontextu než na samotném obsahu sdělování. Účastníci mediace mohou kontext do značné míry ovlivnit tím, že ho spoluvytvářejí a svou aktivitou neustále proměňují. Změní se například příchodem dalšího mediátora či vyslovením překvapivého sdělení a komunikace pokračuje za změněných okolností. Porozumět mediační komunikační výměně znamená správně pochopit okolnosti.⁸

⁵ VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.

⁶ LACKO, Bronislav. *Systémový přístup*, ze dne 20. 2. 2013 [online]. LACKO, Bronislav [cit. 20. 2.2013]. Dostupné z: http://lacko.uvadi.cz/eseje/Systemovy_pristup.doc.pdf

⁷ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

⁸ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

Komunikace je v ustálených systémech řízena určitými pravidly, kterými se řídí většina. Jazyk a komunikace hrají v systemickém přístupu důležitou roli. V tomto pojetí jazyk přestává být jenom prostředkem komunikace nebo terapie a je chápán jako základní vztahový jev, protože se v něm odehrává sociální nebo vztahová realita. Jazyk je nástrojem, ve kterém je zkušenostem lidí přidělován význam a je vztažen k jejich sociálnímu světu. Systemický přístup jde cestou změny těchto významů. Nejefektivnější způsob změny významů je přerámování významů a v mediaci se tento princip uplatňuje při přeformulování stížnosti na předmět jednání.⁹

2.3. Mediace

Mediace společně s rozhodčím řízením patří mezi ADR. Je to zkráceně anglický výraz *Alternativ Dispute Resolution* neboli alternativní způsob řešení sporů. Ti, co znají slovo ADR v České republice, si představí pojem mediace nebo rozhodčí řízení, ale patří sem např. vyjednávání, expertíza, mini – trial či partnerství.

2.3.1. Historický úvod

Mediace jako idea řešení konfliktů za pomoci třetí nezávislé strany má kořeny již ve starověku. Byla používána v tradičních společnostech k řešení sporů uvnitř komunit a příbuzenství. Tehdy se nejednalo o stejnou formu, o jaké mluvíme dnes, ale základy jsou společné. Každá společnost a kultura si tento způsob řešení konfliktu vytvořila, upravila a používala podle potřeb. Například v Číně a Japonsku se využívá mediace v soudním systému na stejných zásadách a principech, tak jak je zavedl Konfucius před stovkami let.

Mediace jako metoda se začíná uplatňovat při řešení konfliktů zhruba třicet let zpátky. Jedná se o poměrně mladou metodu a studii její historie není věnována dosud větší pozornost. Pozornost je soustředěna na možnosti aplikace a objasňování zákonitostí mediace, které jsou určeny především praktickými požadavky. Mediace v moderní podobě vznikla v USA a Kanadě, odkud přišla do Evropy v první polovině 20. století. Přibližně od 60. let nastává rozkvět mediace a pozornost není soustředěna jen na ověřování metody v laboratorních podmínkách, ale soustředí se do společenské praxe, zejména při řešení politických konfliktů.¹⁰

⁹ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

¹⁰ HOLÁ, Lenka. *Mediace způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80- 247-0467-6.

Velká Británie je první zemí Evropy, která začala používat mediaci. Mediace se poté rozšířila do dalších oblastí Evropy. 90. léta 20. století jsou považována za největší rozmach mediace v Evropě, kdy došlo k výraznému rozvoji mediace a specifikace role mediátora. O mediaci v České republice se začalo mluvit v době největšího rozkvětu mediace v Evropě, tedy v 90. letech 20. století, kdy se začaly uskutečňovat první semináře a kurzy mediace, které byly organizovány neziskovými organizacemi (jako je např. České centrum pro vyjednávání a řešení konfliktů – FACIA či česká pobočka evropského vzdělávacího centra Partners of Democratic Change) za pomoci zahraničních lektorů.¹¹

V justici má mediace svůj původ v zemích anglosaské právní kultury. Soudní proces je zde v podstatě jednotný pro trestní i civilní věci a smyslem je dosáhnoutí dohody stran. Mediace přispívá ke zpružnění řízení, ve kterých jsou zachovány vysoké nároky na věcnou správnost a spravedlnost. Současně přispívá k porozumění příčin porušování právních norem a v důsledku toho vytváří podmínky nejen pro řešení vzniklých konfliktů, ale i k předcházení konfliktům budoucím. Mediační proces výrazně humanizuje justiční systém. Umocňuje pocit jeho spravedlnosti a vytváří individuální podmínky pro posouzení každého případu.

2.3.2. Definice pojmu mediace

Pojem mediace je odvozeno z latinského slova – medius, což znamená střed nebo též prostřední. Ale též je možné význam chápat jako nestranný, nerozhodný nebo neurčitý. Mediace je velmi často definována jako alternativa k uvedené definici, jak píše L. Holá: „Mediace je zásah do konfliktu třetí neutrální stranou, která pomáhá konfliktním stranám ve vedení nebo řešení sporu.“¹² Zejména v zahraniční literatuře je možné se setkat s různými definicemi mediace. Podle Bühring – Uhle¹³ je „mediace neformální zásah neutrální třetí strany, která napomáhá účastníkům sporu sjednat dohodu.“ Na první konferenci o mediaci uskutečněné v ČR s názvem Mediace a její perspektivy v ČR Petr Kříž přednesl, že „mediace je proces facilitace řešení sporu dvou či více stran které směřují k dohodě“.¹⁴ Cílem je

¹¹ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

¹² HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 51 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

¹³ BÜHRING- UHLE, Christian. *Arbitration and mediation in international business*, 2nd. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law international, 2006. 176 s. ISBN 978-80-7066-849-9.

¹⁴ Facilitace je technika, kterou facilitátor používá k tomu, aby dovedl skupinu k cíli porady či složitého jednání navzdory neefektivní komunikaci, nedorozumění a nejasnostem mezi účastníky. Jde tedy o způsob řešení

dosáhnutí spokojenosti stran větší než v ostatních variantách řešení sporu. Žádoucím výstupem je trvanlivost dohody a otevřenost stran¹⁵. Podle Mezinárodní obchodní komory v Paříži je mediacce definována jako technika smíru. Neutrální osoba jedná jako zprostředkovatel, který napomáhá stranám dojít k vyjednanému řešení jejich sporu.¹⁶ Lenz a Müller definují mediaci jako způsob řešení konfliktu, který je moderován třetí stranou. Charakteristickým znakem je spolupráce konfliktních stran, akceptovatelné a přijatelné východisko zabráňující šíření škody na právech občanů či na obchodních zájmech kontrahentů.¹⁷ Podle R. Hnilici, jak píše L.Holá, „*je mediacce metodou mimosoudního řešení sporu, kde strany pomocí třetí neutrální strany – mediátora řeší svůj spor vzájemnou dohodou.*“¹⁸

Na základě výše zmíněných definic je možné odvodit, co to vlastně mediacce je. Mediacce je mimosoudní proces řešení sporu, kdy na přizvání stran vstupuje na scénu mediátor – nezávislá třetí osoba. Mediátor není soudce, jeho rolí není spor rozsoudit či určit míru zavinění. Jeho odpovědnost spočívá primárně v procesní stránce, a to dovést strany k dohodě a napomoci stranám najít co nejlepší možné řešení pro všechny zúčastněné. Mediacce se odlišuje od ostatních metod, které se zbývají řešením konfliktů či sporů tím, že mediátor napomáhá k hledání řešení a s uzavřením dohody.¹⁹

2.3.3. Základní principy mediacce a cíle mediacce

Charakteristickým znakem mediacce je hledání řešení konfliktů v rovině faktické, nikoliv právní. To znamená, že v tomto směru je důležitější to, na čem se strany dohodnou než to, co je uvedeno v legislativě. Avšak ujednání stran musí být v mezích platných právních norem. Mediacce se striktně nemusí držet určité právní normy, ale je uskutečňována v souladu s určitými principy a zásady, na kterých stojí celé mediační řízení.

problémů jednáním za přítomnosti neutrálního odborníka na procesy řešení problémů, rozhodování a skupinové komunikace – facilitátora.

¹⁵ HOLÁ, Lenka – Mediacce způsob řešení mezilidských konfliktů, Praha: Grada Publishing, 51 s., 2003, ISBN 80-247-0467-6.

¹⁶ International Chamber of Commerce The World business Organization. ICC: Guide to ICC ADR ze dne 26.2.2013 [online]. ICC [cit. 26. 2.2013] Dostupné z: <http://www.iccwbo.org/court/adr/id4306/index.html#preamble>.

¹⁷ LENZ, Cristina a Andreas Mueller. *Businessmediation Einigung ohne Gericht*, Landsberg/ Lech: Verl. Moderne Industrie, 1999. 339 s. ISBN 3-478-38140-1.

¹⁸ HOLÁ, Lenka. *Mediacce v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 50 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

¹⁹ Conflict Management International. CMI: Zpráva ze dne 26. 2. 2013 [online]. CMI [cit. 26. 2. 2013] Dostupné z: [www: http://conflict-management.org/cs/o-mediaci/](http://conflict-management.org/cs/o-mediaci/)

Základní principy jsou sestavené podle vnitřní kontinuity, kdy je naplnění jednoho principu předpokladem pro uplatnění principu následujícího. Všechny tyto principy jsou pro mediaci významné a určující. L. Holá²⁰ ve své publikaci řadí mezi ty nejzákladnější tyto principy:

- a) **Dobrovolnost** – Klienti, kteří mají mezi sebou konflikt a přejí si, aby byl cestou mediaci řešen a vyřešen. Domluva na mediaci bývá jednou z prvních dohod mezi klienty, což značí pozitiva s kooperací, která ovlivní jejich důvěru a spolupráci pokračovat. Princip dobrovolnosti je velmi diskutován, zejména v souvislosti s nařízenou mediací. Podle zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci, může předseda senátu účastníkům, je-li to účelné a vhodné, nařídit první setkání se zapsaným mediátorem v rozsahu tří hodin a přerušit řízení, nejdéle však na dobu 3 měsíců.
- b) **Důvěrnost a důvěra** – Důvěrnost provází celým procesem a je jeho charakteristikou. Důležitý faktor, který usnadňuje komunikaci s klienty. Vědění klienta, že veškeré odhalené informace během mediaci zůstávají důvěrné a není možno je, pokud se strany nedohodnou jinak, zveřejnit, vede k větší otevřenosti a pocitu uklidnění. Je silným motivačním prvkem při volbě mediaci a její upřednostnění před soudním projednáváním, které je zpravidla veřejné. Podle Charltonové a Dewdneyové²¹ patří zásada důvěrnosti mezi klíčové prvky, které se týkají podpory stran v jednání směřující k vyrovnaní jejich sporu. Účastníci mediaci, pokud chtějí, si mohou stanovit vlastní zásady o důvěrnosti, které mohou mít ústní nebo písemnou podobu. Většinou jsou ale určeny obvyklými praktikami mediátora či instituce. V mediaci se rozlišuje důvěra v mediátora a důvěra mezi klienty navzájem. Důvěra ve schopnosti, zkušenosti a především v nestrannost mediátora ovlivní rozhodování klientů k mediaci, k pokračování v mediaci, účinnost procesu a jeho výsledek. Nastolení důvěry a spolupráce je jeden z nejtěžších úkolů.
- c) **Změna soupeření na spolupráci** – spolupráce, soupeření a konflikt jsou základní podoby mezilidských vztahů. Změna soupeřivého vztahu na spolupracující by měla být výsledkem procesu mediaci a zároveň je jejím předpokladem, protože bez

²⁰ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

²¹ CHARLTON, Ruth and Micheline DEWDNEY. *The Mediators Handbook: Skills and Strategies for Practitioners*, Pyrmont: Lawbook Co., 2004. 364 s. ISBN 0455219826.

svobodné volby klientů a nedohodnutí se na řešení sporu pomocí mediace, by k ní nemohlo dojít. Z toho vyplývá, že kooperace je jedním z ústředních pojmů mediace, protože spolupráce je předpokladem, prostředkem i cílem mediace.

- d) **Orientace na budoucnost** – Mediace je zaměřená na budoucnost. Ačkoliv popisování minulých událostí s cílem ospravedlnit se, vypořádat se s vlastními výčitkami svědomí mohou přinést nové informace a úlevu pro klienta. Často dochází při tom ke zhoršení napětí a stupňování emocí k hádkám. Odrážení pocitů a pochopení situace klienta je nedílnou součástí vnímavé mediace. Orientace na budoucnost značí přístup, jehož počáteční příčina není považována za nutnou součást chápání toho, co se děje v dané chvíli.
- e) **Pochopení odlišností** – Klienti se soustředí a upřednostňují své vlastní pozice, názory, postoje, zájmy a potřeby. Podle nich jsou jediné správné, pravdivé a považují je za jedinou možnost vnímání skutečnosti. Dalším principem, který je pro mediaci důležitý a předpokladem pro zrod důvěry, je pochopení práva partnera na vlastní pojmání skutečnosti. Pokud účastník sporu nerozumí partnerovi, nedokáže se na jeho situaci podívat z jeho pozice, pak mu jen stěží přizná právo na vlastní náhled věci. V procesu mediace je zdůrazňována realita odlišných názorů. Mediátor pomocí různých technik, podle svých schopností, kvalifikace, tvořivosti napomáhá klientovi k pochopení vzájemných odlišností. Pod tímto pojmem se skrývá výsledná dohoda, která reflektuje a uspokojuje potřeby všech účastníků mediace.
- f) **Alternativy** – princip hledání nových možností je možné analyzovat ze dvou pohledů. První z nich je širší pohled, jedná se o samotné řešení konfliktu, ve kterém se klient snažil situaci vyřešit pomocí prostředků, které ovládal. Toto řešení mu v této situaci nepřineslo očekávaný výsledek a nebyl uspokojen. Hledá proto i jiné možnosti, jak danou situaci vyřešit a informuje se o jiných alternativách. Rozhodnutím se pro mediaci se klient dostává do užšího pohledu a hledání nových možností objevování vlastních zájmů a potřeb²².

²² HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

g) Neutralita a nestrannost – Nestrannost je pro mediátora klíčový princip. Může mediovat jen takové konflikty, v nichž zůstane nestranný a vyvážený k oběma účastníkům. Pokud není v kteroukoliv chvíli schopen vést proces nestranně, je jeho povinností od případu odstoupit. Negativní důsledek pro neutralitu je potenciální střet zájmů. Pod pojmem střet zájmů se rozumí jednání nebo vztah, které mohou vytvořit zdání možné zaujatosti. Mediátor nesmí bez souhlasu všech účastníků sporu vstoupit do profesního vztahu s jedním z účastníků v otázkách spojených s případem, protože by mohl nastolit pochybnosti o integritě procesu mediace. Neutralita prokáže mediátorovy schopnosti najít pro klienty vlastní východisko, aniž by vnucoval své vlastní životní zkušenosti nebo názory. Být neutrální neznamena být pasivní. Neutralitou se rozumí v mediaci angažovanost a pochopení pro každého účastníka. Zajímá se o stanoviska všech účastníků a nechává jim stejný čas na vyjádření. Nestranný mediátor straní všem a zajímá se o jejich prospěch rovným dílem. Neutralita je vystavena velkému tlaku, pokud se jeden z klientů chová neadekvátně nebo mediátor cítí k jednomu z účastníků sympatie.

h) Svoboda rozhodování – souvisí s principem převzetím zodpovědnosti, ve kterém je klientům dána možnost uvažovat o všech možných navrhovaných řešeních a pro některá se rozhodnout. Svoboda rozhodování je spjatá s věcnou stránkou řešení konfliktu. Mediátor nemůže plně zaručit, že se obě strany rozhodly svobodně. Princip svobodného rozhodování souvisí s principem dobrovolnosti.

i) Převzetí zodpovědnosti – role jsou při mediaci rozděleny. Klienti jsou zodpovědní za věcnou stránku řešení konfliktu, za kontrolu neutrality a spravedlnosti mediátora. Mediátor se zabývá procesem a věcnou stránku sleduje z určitého odstupu, což mu dává možnost posoudit, zda konkrétní řešení jsou uskutečnitelná a ke klientům vyvážená. Nehodnotí věcnou stránku vzhledem ke klientovi, ale ve vztahu k zachování myšlenky a základních principů mediace. Zodpovědnost mediátora se nejvíce projevuje ve třech oblastech, a to:

- V zodpovědnosti vyplývající z civilního práva - pokud mediátor poruší důvěrnost nebo poškodí stranu či pochybení z nedbalosti,
- Za porušení neutrality - může nastat, pokud si strany vyloží špatně svůj vztah s mediátorem

- Dohody o mediaci - nastává v okamžiku, pokud mediátor poruší dohodu o mediaci vůči jedné nebo dvěma stranám.²³

Cílem mediace je najít takové řešení, které by mělo mít při ukončení mediačního procesu pro obě strany maximální přínos (win – win řešení). Strany mají příležitost vyjádřit své zájmy a pocity, s cílem najít mezi sebou pochopení. Osobní porozumění a respektující vztah může otevřít cestu pro budoucí spolupráci, zejména v pracovní rovině.²⁴

2.3.4. Předpoklady pro výkon profese mediátora

Mediátor je důležitým článkem mediace, bez kterého není mediace možná. Mediační systém vzniká až s jeho příchodem do konfliktu partnerů. Vstupuje do ní se svými schopnostmi, kvalifikací, dovednostmi, znalostmi a představou o roli, kterou v dané mediační situaci bude zastávat.²⁵ Je považován za profesionála ve svém odboru a je jeho povinností využívat své nabyté znalosti pro účely informování veřejnosti o mediačním procesu a napomáhat k dostupnosti mediace pro zájemce.²⁶

Kvalifikací se rozumí souhrn schopností člověka vykonávat určitou práci tak, jak ji vyžaduje společnost v konkrétním čase. Nároky na kvalifikaci se s časem mění. V zahraniční literatuře se myslí profesní kompetence. Zahrnují, jak složku umožňující dosahování očekávaných výsledků práce (znalosti a dovednosti), tak i zdroje žádoucího pracovního chování (naplňování pracovních rolí). Nově lze sem i zahrnout chování, které je důkazem postoje mediátora k profesi, ke klientům i širšího společenství. Podle Asociace mediátorů České republiky se odpovídající kvalifikací a praxí pro mediátora rozumí schopnost efektivně mediace provádět, orientace v právním rámci oblasti, ve které mediuje (komunitní-občanská, rodinná, obchodní a podniková, multikulturní, trestně-právní). Respektuje etický kodex mediátora a měl by mít odpovídající výcvik a zkušenosti. Pokud je mediátor určen soudem či jinou institucí, příslušná instituce musí zajistit, aby měl odpovídající kvalifikaci pro danou

²³ HOLÁ, Lenka. *Mediace způsob řešení mezilidských konfliktů*, Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0467-6.

²⁴ Definition der Mediation. *Was ist der Ziel einer Mediation* [online]. Mediation at. [cit. 23.3.2013]. Dostupné z: <http://www.mediation.at/contents/3844/was-ist-das-ziel-einer-mediation>

²⁵ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

²⁶ Asociace mediátorů České republiky. AMČR: Profesní standardy mediátora [online]. AMČR [cit. 26.2.2013]. Dostupné z: <http://www.amcr.cz/dokumenty/profstand.pdf>

mediaci. Podle standardů AM ČR je povinností mediátora pracovat na svém odborném růstu a zvyšování kvalifikace své odborné praxe.²⁷

Kompetence jsou vyjádřeny znalostmi, schopnostmi, povahovými rysy, postoji, dovednostmi a souhrnně určují to, jak je člověk schopen zvládat konkrétní funkci a dosahovat přitom požadovanou výkonnost. Kompetentní znamená být schopný.²⁸ V současné době se hojně užívají pojmy jako soft skills a hard skills. Pod anglickým výrazem soft skills se skrývají dovednosti, které jsou na jedné straně těžce měřitelné a na druhé straně vysoce oceňované na trhu práce. Jsou individuálně pojaté i hodnocené. Mezi důležité soft skills pro mediátora patří zejména analytické myšlení (schopnost najít v kvantu informací ty důležité), komplexní myšlení (spojování znalostí z nejrůznějších oblastí do nových souvislostí), komunikativnost, empatie a spolupráce.²⁹ Hard skills jsou dovednosti, které jsou přesně definovatelné a měřitelné. Jedná se zejména o naučení postupů, zvládání technik, systému, které je možné přesně strukturovat, popsat a kvantifikovat.

Mediátoři se setkávají s konflikty, které vyžadují multidisciplinární přístup. Z toho vyplývá, že při řešení konfliktů je možno uplatnit různá vzdělání mediátorů (sociologie, právo, psychologie). Mediátoři, kteří se zabývají rozvodovými tématy, bývají zpravidla právníci nebo psychologové, mediátoři v justici bývají právníci nebo sociální pracovníci. Není to ale pravidlem. Vzdělání je výsledkem osvojování poznatků a vědomostí a s nimi spjaté rozumové i praktické dovednosti a návyky. Vzdělanost mediátorů spočívá v absolvování základního graduálního vzdělání a dále pak speciální vzdělání v mediaci.

Obchodní mediace klade větší nároky na mediátora, co se týče znalostí v právních, finančních, daňových či v jiných relevantních předpisech. Seznamy mediátorů v obchodní činnosti jsou vedeny u specializovaných institucí. Jedná se například o Mezinárodní obchodní komoru, International Chamber of Commerce v Paříži, Americkou arbitrážní asociaci v Chicagu, Světovou organizaci duševního vlastnictví – WIPO, Komisi pro mezinárodní obchodní právo – UNCITRAL, Bruselské mediační centrum pro obchodní věci. V České

²⁷ Asociace mediátorů České republiky. AMČR: Profesní standardy mediátora [online]. AMČR [cit. 26.2.2013]. Dostupné z: <http://www.amcr.cz/dokumenty/profstand.pdf>

²⁸ Competence. *Co jsou to kompetence* [online]. Podnikatelský institut Pyramida s.r.o.[cit 23. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.pyramidasro.cz/?id_clanek=24

²⁹ Soft skills. *Soft skills aneb měkké dovednosti*. [online] Inzerce práce.cz [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.inzerceprace.cz/clanek/soft-skills-aneb-mekke-dovednosti/>

republice seznam obchodních mediátorů můžeme najít na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky.³⁰

2.3.5. Role mediátora

Mediátor se musí rozhodnout, jakou roli bude hrát při řešení konfliktu. Role by měla být ujasněna při první schůzce a dále upřesňována v průběhu mediace. Role mediátora se mění v závislosti na vývoji řešení, zejména pak na tom, jaký přístup, prostředky a techniky mediátor volí.

Advokáti hájí zájmy klientů, kteří stojí při konfliktu proti sobě a musejí dbát na zachování svých pozic v jednání u soudu. Jednání tak zmenšuje šanci odchýlit se od zákona a objevovat zájmy a potřeby klientů. Při mediaci advokáti mohou zastávat pozici mediátora nebo advokáta. Obojí ale není možné. Advokát, který provádí mediaci by neměl některého z účastníků mediace pro konflikt zájmů právně zastupovat.

Existuje několik pojetí, která vymezují roli mediátora, ale bude zde vysvětleno pojetí podle Riskina, Arnolda a Ratinga, které souvisí s konflikty v podnikatelské sféře. Tito autoři vytvořili systém pro klasifikaci orientace mediátorů, který je postaven na dvou faktorech. Ten první vychází z pozorování, zda mediátor má tendenci definovat problémy úzce nebo širěji, druhým faktorem je přístup k mediaci, zda více hodnotí, předpovídá, navrhuje nebo spíše usnadňuje komunikaci a jednání stran o podobě dohody. Na základě toho se rozlišují čtyři typy mediátorů, jichž přístup k praxi určuje role při mediačním jednání.³¹

Za prvé, mediátor s užší orientací si myslí, že cílem mediace je pomoc při řešení technického problému, se kterým klienti přišli k mediátorovi. Předmětem jsou distributivní problémy, jako je např. zisk z prodeje a jiný určitý omezený zdroj, kdy co jeden ztrácí, to druhý získá. Klienti hledající kompromis jsou protivníci, kteří stojí na svých pozicích. Hlavní důvod u takových to případů je nejistý výsledek v případné soudní pře, finanční náklady

³⁰ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

³¹ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

a časová prodleva. Úkolem mediátora je napomoci rozdělit omezený zdroj k co nejmenší nespokojenosti obou stran.

Za druhé, je to mediátor širší orientace, který vychází z předpokladu, ve kterém klienti mohou mít prospěch z problému, když se bude řešit komplexně. V tomto případě klienti přicházejí k mediátorovi s problémy, které jsou charakteristické pro soud. Mediaci v tomto případě rozkrývá důležitější zájmy, které stojí v pozadí a které jim pomáhá mediátor objevit, pochopit a zohlednit při řešení.

Za třetí, je to mediátor hodnotící, který směřuje klienty k věcnému základu, z něhož by řešení mělo vycházet. Jedná se zejména o oblasti technologie a praktiky obvyklé v průmyslové činnosti. Hodnotící mediátor poskytuje informace, navrhuje řešení, hodnotí návrhy řešení a jejich aktivitu. Klienti očekávají, že mediátor je dosti kvalifikován na to, aby takové nasměrování provedl.

Poslední skupinou je mediátor facilitující, který předpokládá schopnost vzájemné spolupráce tím, že klienti dovedou pochopit svoji situaci nejlépe a dospět tak sami k řešení, které bude lepší než navrhnuté mediátorem. Hlavním úkolem mediátora je rozšířit a vyjasnit komunikaci mezi klienty, které povede k rozhodnutí o řešení konfliktu. Vlastní názor nevyjadřuje facilitující mediátor, protože nemá dostatečné informace o konfliktu. Jeho názor by mohl ovlivnit neutralitu a omezit kreativitu klientů.

V obchodní mediaci je facilitativní přístup někdy překážkou k získání důvěry, proto se volí více hodnotící přístup, užší komunikační techniky a věcná stránka se konzultuje s věcnými odborníky, zejména obchodními a finančními poradci, odborníky, v oblasti, jíž se konflikt týká – stavebnictví, doprava, elektrotechnika. Výsledek mediaci by měl být v souladu s právem. Podle Rabana³² má mediátor v obchodní mediaci další funkci a to být právním poradcem ve smyslu nalezení výsledku jednání v souladu s právem. Podle autora není v tomto případě pomoc mediátora projevem zaujatosti a tím pádem není narušen princip nestrannosti.

³² HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

2.3.6. Techniky používané v mediaci

Patří zde techniky, které tvoří základ aktivního přístupu mediátora a tudíž k řízení procesu mediace. Jsou používány ve všech strategiích mediátora, avšak liší se mírou využití. Pro mediaci jsou charakteristické zejména tři techniky – empatické porozumění, aktivní naslouchání a dotazování.³³

1. Empatické porozumění – Empatie napomáhá navodit atmosféru vzájemné důvěry a motivuje klienta ke komunikaci a otevřenosti. Výraz tváře, pozice těla, otevřené otázky motivuje klienta k mluvení, ale to neznamená, že mediátor rozumí tomu, co říká. Empatické porozumění představuje schopnost vcítění se mediátora do prožívání klientů a porozumění i vnitřním procesům klienta. Neznamená to však ztotožnění se s danou osobou. Mediátor si musí zachovat svůj profesionální odstup.

2. Aktivní naslouchání – Aktivní naslouchání je část procesu, kdy se mediátor soustředí na porozumění obsahu sdělovaného. Naslouchá pozorně tomu, co ten druhý říká a vnáší do výkladu, co nejméně vlastních názorů. Aktivní proces, který vyžaduje stálou pozornost toho druhého. Tento trénink dokazuje pozornost a schopnost koncentrovat naslouchanému. Tato technika pomáhá mediátorovi pochopit význam slov, co pro klienty znamenají, upevňuje komunikaci a přispívá k vyváženému přístupu k oběma klientům. Do této skupiny se řadí povzbuzení, objasnění, parafrázování, zrcadlení, shrnutí a ocenění, jejichž ukázky je možné vidět z tabulky.

1.3.6 Tabulka – Techniky aktivního naslouchání

Techniky aktivního naslouchání			
Vyjádření	Cíl	Jak jednat	Příklady
Povzbuzení	Projevit zájem,	Nevyslovovat souhlas nebo nesouhlas	Co mi o tom můžete ještě říci?
	Povzbudit mluvčího k dalšímu hovoru	Používat neutrální slova	Jak to vidíte vy?
		Měnit tón hlasu	Víte, jaký názor na to mají kolegové?
Objasnění	Pomoci vysvětlit to, o čem je řeč	Klást otázky	Kdy se to stalo?
	Získat více informací	Opravovat chybný výklad	Jak často se to stává?

³³ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

	Pomoci mluvčímu získat i jiná hlediska	problému	Jak na to reagujete? Víte o tom, že i kolegové sdílí podobný názor?
Parafrázování	Ukázat, že druhému nasloucháme a rozumíme	Novým způsobem předložit myšlenky a fakta	Rozumím dobře, že ...?
	Ověřit, zda jeho slova správně chápeme a interpretujeme	Shrnout sdělení	Proto byste si přál, aby..? Dovolte, abych se ujistil, že dobře rozumím
Zrcadlení pocitů	Projevit, že chápeme, jak se druhý cítí	Vyjádřit, co cítí	Zdá se, že jste velmi rozčilený, smutný ...
	Ukázat, že rozumíme tomu, co druhý cítí		Je Vám to líto? To Vás asi muselo rozzlobit.
Shrnutí	Dát dohromady důležité myšlenky a fakta	Zopakovat to, co bylo dosud řečeno (fakta i pocity)	Pojďme shrnout to, co jsme dneska probrali
	Zhodnotit dosažený pokrok		Dohodli jsme se, že budeme řešit..., je to tak?
Ocenění	Ocenit vše, co ocenit lze	uznat závažnost pocitů a problémů druhé strany	Oceňuji Vaši snahu vyřešit tento problém.
	Ocenění má být věrohodné a týkat se všech	projevit uznání k jeho úsilí a jeho činnostem	Vážím si vašeho úsilí, přístupu, snahy.

Zdroj: Kurz mediace JUDr. Radka Medková

3. Dotazování - Jde o komunikační techniku, která je založena na pokládání otázek, jež má za cíl vyvolat verbální výpovědi, sdělení, soudy. Komunikace, která zde probíhá, může mít dvě formy. Ta první je bezprostřední, objevuje se v přímém rozhovoru z očí do očí. Druhá je zprostředkovaná, přes mediátora. Při dotazování se používají otevřené a uzavřené otázky. Otevřené otázky směřují k otevření problému, události a navázání kontaktu. Dávají klientům více prostoru a svobody. Uzavřené otázky vedou k utvrzení se ve správnosti chápání situace, ke zpřesnění informací a překonání bariér. Jsou více direktivní, návodné a směřují k věci³⁴.

2.4. Obchodní mediace a její přednosti

Mediace v obchodní oblasti je často spojována v souvislosti s alternativními způsoby řešení sporů. Podle Scanlona³⁵ jsou v obchodní a právní oblasti mediací rozuměny možnosti řešení sporu z obchodní činnosti nenásilnou formou a přátelsky, bez využití soudu. Mediace

³⁴ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

³⁵ SCANLON, Kathleen M. *Drafting dispute resolution clause : better solutions for business*, International Institute for conflict prevention & resolution, New York: 2006. ISBN 0938982079

spadá pod ADR a je tedy založena na soukromoprávním základu. Základním prvkem, které umožňuje započítí řešení sporu je dohoda mezi účastníky obchodního vztahu, že budoucí či existující spor bude řešen pomocí mediace. Mezi další společné znaky mediace a ADR patří:

- Vyspělost obchodních partnerů
- Dobrovolnost stran
- Řešení sporu na neutrální půdě
- Zájem ukončit spor
- Důvěra v jednání
- Rychlost
- Úspora času a finančních nákladů³⁶

Nevýhodou v obchodní mediaci je, že mediátor nemá pravomoc vydat závazné rozhodnutí, což v konkrétním případě je velkým nedostatkem u těchto sporů (např. pokud strany přestanou respektovat druhého a mít zájem na přátelském řešení).³⁷

2.4.1. Předmět obchodní mediace

Využití obchodní mediace je rozmanité a může řešit širokou škálu konfliktů z oblasti obchodu a služeb. Nejčastěji je obchodní mediace používána v oblastech sporů z obchodních transakcí. Mezi ně se především řadí dlouhodobé kontrakty mezi obchodními partnery, tzv. long- terms- contracts, které zahrnují komplex různých a různorodých smluv a právních vztahů, obsahující vysoce rizikové faktory. Jedná se o oblasti:

- Dodávek investičních celků – soudní či jiná řízení realizovaná v průběhu výstavby by v tomto případě mohla narušit harmonogram výstavby, narušení vzájemných vztahů by mohlo vést k ohrožení výstavby.
- Společenské smlouvy, u kterých by soudní spory mohly ukončit existenci společnosti
- Distribuční smlouvy, franchisingové smlouvy, kooperační dohody, veškeré typy transferů technologií na základě licenčních smluv.

³⁶ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

³⁷ ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Rozhodčí řízení v mezinárodním a vnitrostátním obchodním styku*, 1.vyd. Praha: ASPI. 2002. 219 s. ISBN 80-86395-41-3.

- Velké finanční operace³⁸
- Práva duševního a průmyslového vlastnictví
- Práva ochrany životního prostředí.

Ve většině případů se jedná o dlouhodobé obchodní vztahy a zájem na budoucím splnění je oboustranný. Obchodní mediace se využívá stále častěji i v jiných okruzích obchodních či soukromých vztahů. Jedná se o spory s managementem a zaměstnanci společnosti, vlastníky a akcionáři či podniky a orgány státní správy nebo samosprávy.³⁹ Ne ve všech případech je vhodné použít obchodní mediaci, zejména u smluv s mezinárodním prvkem.

2.4.2. Kritéria rozhodování se pro mediaci

Kritéria pro rozhodnutí se pro mediaci jsou shodná s přednostmi obchodní mediace. Obchodní mediaci si zvolí partneři, kteří dávají přednost neformálnímu způsobu projednání a nalézání řešení, důležitá je pro ně svoboda v obsahu i v procesu. Partneři nechtějí delegovat rozhodnutí na autoritu, ale zato si chtějí ponechat plnou kontrolu nad výsledkem jednání. Je pro ně důležité zachování si korektních vztahů. Při srovnání obchodní mediace se soudním projednáváním je využitelná v kterékoli fázi. Tím je myšleno, že soudní proces může nahradit, předcházet, uskutečnit se v průběhu nebo po skončení. Mediační dohodu soud většinou akceptuje a zahrne ji do svého rozhodnutí.

³⁸ ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Rozhodčí řízení v mezinárodním a vnitrostátním obchodním styku*, 1.vyd. Praha: ASPI. 2002. 219 s. ISBN 80-86395-41-3.

³⁹ Obchodní mediace. *Obchodní mediace* [online]. Rozhodčí soud [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z <http://www.rozhodcisoud.net/cz/sekce/obchodni-mediace-73>

3. Legislativní rámec mediace

Několik let chyběl zákon, který by upravoval mediace v obchodních a spotřebitelských sporech v České republice, leč návrh tohoto zákona byl dokončen v roce 2008. V listopadu následujícího roku byl vrácen legislativní radou k dopracování. Inicie k přijetí právní úpravy plynula ze směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2008/52/ES. I když si někteří odborníci myslí, že na charakter samotného řízení a jeho výsledek právní úprava nemá velký vliv, lze snahu zákona uvítat. Zejména pokud jde o zvýšení důvěryhodnosti či úpravu postavení mediátora.⁴⁰

Tato kapitola se zabývá právním rámcem nejen České republiky a směrnic EU. Je zde snaha nastínit legislativu i jiných států jako je např. Německo, Rakousko či Spojené království Velké Británie a Irsko. Na konci kapitoly je shrnutí a srovnání jednotlivých států a jejich právních úprav, zejména to, co mají společné nebo naopak v čem se odlišují.

3.1. Evropský právní rámec

Vývoj mediace v rámci evropských integračních struktur nebyl snadný. Přijetím vídeňského akčního plánu z roku 1998 a výzvy Evropské rady na zasedání v Tampere ve Finsku začala Komise apelovat na členské státy, aby zavedly alternativní, mimosoudní řízení. Výsledkem následné činnosti Evropské komise se stala tzv. Zelená kniha alternativního řešení sporů v občanských a obchodních věcech. Tato kniha zahájila rozsáhlou konzultaci s cílem připravit konkrétní opatření, jež byla potřeba přijmout. Na prvním místě stanovila základní zásady, ať už obecné nebo ve specifických oblastech, které by poskytly nezbytné záruky pro to, aby řešení sporů mimosoudní cestou nabízelo stupeň bezpečnosti, který je vyžadován. V tomto dokumentu bylo vysloveno přesvědčení, že úkolem mediace a jiných alternativních způsobů řešení sporů není náprava nedostatků jednotlivých soudních soustav, ale zavedení takových způsobů řešení sporů, které se budou lišit od řízení soudních či rozhodčích snažit vyjednat dobrovolný souhlas všech zúčastněných.

Zelená kniha neboli kodex chování zprostředkovatelů přináší první definici ADR – alternative dispute resolution jako „*mimosoudní procesy vedené neutrální třetí osobou*

⁴⁰ Mediace. *Opomíjená mediace v občanských a obchodních věcech* [online]. Právní rádce. Poslední aktualizace 24.2. 2010. 18:11 [cit. 27.3.2013]. Dostupné z: http://pravniradce.ihned.cz/c4-10077440-40730240-F00000_d-opomijena-mediace-v-obcanskych-a-obchodnich-vecech

s výjimkou klasického rozhodčího řízení.⁴¹ Tímto jsou vyřazeny všechny znalecké posudky, které neslouží k rozhodnutí sporu nebo automatizované online systémy řešení sporů a arbitráže, které se rozhodčímu nálezu, jenž nahrazuje soudní rozsudek, v principu příliš podobají. Dále zdůrazňuje, že mediace a ADR napomáhají ke zkvalitnění přístupu občanů ke spravedlnosti, což je právo vyžadované v souladu s čl. 6 evropské Úmluvy o ochraně práv a základních svobod 209/1992 Sb. a v souladu s článkem 47 Listiny základních práv Evropské unie. Hlavní filosofií Zelené knihy je nalézání odpovědí na otázky související s rovnováhou mezi základními podmínkami ADR systému. Na jedné straně požaduje co největší možnou flexibilitu, na druhé straně co nejvyšší harmonii mezi systémem a řízením soudním. Výsledkem tohoto snažení byl přijat Evropský etický kodex zprostředkovatelů a následně Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2008/52/ES.

Po čtyřech letech úmorného vyjednávání Evropská unie pronikla do oblasti alternativních sporů prostřednictvím Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/ 52/ES o některých aspektech mediace v občanských a obchodních sporech ze dne 21. května 2008. Směrnice nezavazuje Dánsko, neboť není podle zvláštního protokolu připojenému k Amsterodamské smlouvě vázáno komunitárními předpisy, zatímco Spojené království a Irsko oznámily přání účastnit se přijímání a používání této směrnice.⁴²

Cílem směrnice není harmonizovat nebo vytvářet jednotnou úpravu mediačního řízení v členských státech, ale odstranit překážky spojené s přeshraniční mediací, podporovat využívání mediace a zabezpečit vyvážený vztah mezi mediací a soudním řízením. Úpravou některých aspektů přeshraniční mediace vyvíjí Evropská unie tlak na ty státy, které nemají vnitrostátní úpravu mediace.

Směrnice se nevztahuje na přeshraniční spory v občanských a obchodních záležitostech s výjimkou sporů týkající se práv a povinností, o kterých nemohou strany podle rozhodného práva rozhodovat samy. V tomto případě jde o rodinné a pracovněprávní záležitosti. Nevztahuje se na daňové, celní či správní spory ani na odpovědnost státu za jednání a opominutí při výkonu státní moci. Přeshraničním sporem je takové mediační řízení, kdy jedna ze stran má bydliště nebo se zdržuje v jiném členském státě než jiná strana. Dalším

⁴¹ Mediace. 88570 *Evropské aspekty mediace a dalších ADR* [online]. Pavel Holásek a Partners [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/evropske-aspekty-mediace-a-dalsich-adr-88570.html>

⁴² Jiné právo. *Mediace v EU již ano, v ČR(zatím) ne* [online]. Jiné právo. [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://jinepravo.blogspot.cz/2008/10/mediace-v-eu-ji-ano-v-r-zatm-ne.html>

přeshraničním sporem může být situace, kdy jedna mediační dohoda z jednoho členského státu má být uznána v jiném členském státě. Nic nebrání tomu, aby ustanovení směrnice členské státy aplikovaly i na čistě vnitrostátní případy.⁴³

Článek 3 upravuje použitelnost směrnice. Použije se v situacích, ve kterých soud strany sporu odkáže na mediaci, nebo vyžadují vnitrostátní právo. Pokud vnitrostátní legislativa umožňuje soudcům vykonávat mediační funkci, měla by se vztahovat taktéž na mediaci vedenou soudcem, který není příslušný pro žádné soudní řízení v týkající se věci. Směrnice vyzývá členské státy k tomu, aby si vytvořily podmínky pro vzdělávání a kontrolu mediátorů.

Článek 5 směrnice se zabývá zajištěním toho, aby soud, u kterého byla podána žaloba, mohl ve vhodných situacích, s ohledem na všechny okolnosti, vyzvat strany, aby k řešení sporu využily mediaci či se zúčastnily informativního setkání o možnosti využití mediace. Důležitým bodem je článek číslo 6, neboť přikazuje na žádost stran, aby obsah písemné dohody vyplývající z mediace byl vykonatelný. Tento mimořádný význam je degradován faktem, že obsah takové dohody nebude vykonatelným v případě rozporu s právem členského státu, v němž je žádost podávána, ale také tehdy, pokud právo členského státu neumožňuje jeho vykonatelnost. Odstavec 19 preambule neumožňuje znemožnit členskému státu paušálně vykonatelnost všech mediačních dohod. Může ale tak učinit pouze ohledně obsahu konkrétní dohody, zejména v případech, které souvisí se závazkem uvedeným v dohodě, který není vykonatelný z důvodu své povahy.

Mediační dohody, které jsou prohlášeny za vykonatelné v jednom státě, budou vykonatelné i v jiných státech EU za podmínek příslušných komunitárních předpisů, konkrétně podle nařízení Rady ES č. 44/2001 o příslušnosti a uznávání a výkonu soudních rozhodnutí v občanských a obchodních věcech (zkráceně Brusel I.)⁴⁴ nebo nařízení Rady ES č. 2201/2003 o příslušnosti a uznávání a výkonu rozhodnutí ve věcech manželských a ve věcech rodičovské zodpovědnosti a o zrušení nařízení (zkráceně Brusel II).

⁴³ Článek 1, odstavec 2 Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/ 52/ES o některých aspektech mediace v občanských a obchodních sporech ze dne 21. května 2008, citováno [23. 3. 2013] Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32008L0052:CS:HTML>,

⁴⁴ Jiné právo. *Mediace v EU již ano, v ČR(zatím) ne* [online]. Jiné právo. [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://jinepravo.blogspot.cz/2008/10/mediace-v-eu-ji-ano-v-r-zatm-ne.html>

Článek 7 se zabývá ochranou jednoho z důležitých principů mediace a to důvěrností. Stanovuje minimální požadavky členských států, aby zajistily u mediátorů a osob zúčastněných na správě mediačního řízení (s výjimkou některých mimořádných situací veřejného zájmu) nenucené předkládání důkazů v občanských a obchodních soudních řízeních nebo v rozhodčích řízeních ohledně informací vyplývajících z mediace nebo související s mediačním řízením, pokud se strany nedohodnou jinak.

Následující článek se zabývá prekluzivní a promlčecí dobou. Strany se uchýlí k mediaci jen v případě, nebude-li tím ohrožena jejich možnost zahájit v případě neúspěchu mediace ve věci arbitrážní či soudní řízení. Pokud by mediace promlčecí lhůty nestavěla, značně by to limitovalo její atraktivitu. Ustanovení o promlčení nebo prekluzi obsažená v mezinárodních smlouvách tím nejsou dotčena.⁴⁵

3.2. Český legislativní rámec mediace

Po dlouhou dobu znal český právní řád mediaci pouze v trestních věcech, která byla upravena zákonem č. 257/2000 Sb., o probační a mediační službě. Jedinou definicí mediace se rozuměla podle tohoto zákona: „*Mediací se pro účely tohoto zákona rozumí mimosoudní zprostředkování za účelem řešení sporu mezi obviněným a poškozeným a činnost směřující k urovnání konfliktního stavu vykonávaná v souvislosti s trestním řízením. Mediaci lze provádět jen s výslovným souhlasem obviněného a poškozeného.*“⁴⁶ Z toho je patrné, že mediace v tomto zákoně je vymezena pouze pro oblast trestního práva, nikoliv práva civilního.

I přesto, že v České republice chyběl právní rámec pro mediaci v soukromých sporech, se mediace jako nástroj pro efektivní řešení civilních konfliktů praktikoval několik let. Vyvíjela se mimo právní rámec, proto se průběh mediátorů mohl odlišovat. V této oblasti působí převážně odborníci na techniky vyjednávání, psychologii sporů a podobných profesí.

⁴⁵ Článek 1, odstavec 2 Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/ 52/ES o některých aspektech mediace v občanských a obchodních sporech ze dne 21. května 2008, citováno [23. 3. 2013] Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32008L0052:CS:HTML>,

⁴⁶ Zákon č. 257/2000 Sb. Ze dne 14. července 2000 o Probační a mediační službě. In: Sbírka zákonů ČR 2000. Dostupné také z: https://www.pmscr.cz/download/01_ZAKON_O_PMSCR_aktual_2009.pdf

Česká republika jako jedna z posledních členských států přijala v loňském roce zákon o mediaci (zákon č. 202/2012 Sb.), který nabyl účinnosti 1. 9. 2012. Působnost nového zákona je široká. Zakotvuje principy mediace v civilních sporech bez ohledu na to, zda se jedná o spor s mezinárodním prvkem, či nikoliv a státní dohled nad ní. Primárním důsledkem implementace mediace v netrestních věcech by mělo být snížení zahlcení soudu, tedy možnost vyhnout se soudním sporům a řešit konflikt bez dlouhých čekacích lhůt, bez zbytečných finančních nákladů a bez zdlouhavé psychické zátěže.

Formalizovanému procesu přiznává i některé významné právní účinky. Mediace prováděná mimo působnost zákona neumožňuje výhody a garance stanovené zákonem. Mezi tyto výhody a garance patří, že zahájení mediace zapsanými mediátory má za následek stavění lhůt, což jsou účinky, které neregulovaná mediace nemá a mít nemůže. Mediace prováděná zapsanými mediátory by měla v neposlední řadě pomoci i k odbřemenění soudům, kterým nový zákon dává pravomoc nařídít účastníkům řízení setkání se zapsaným mediátorem v rozsahu 3 hodin.⁴⁷

Je třeba zmínit osobu mediátora. V běžné mediaci může být mediátorům kdokoli s kým se strany na tom domluví bez ohledu na formální znalosti a způsobilosti. Mediaci, která je regulována zákonem, mohou vykonávat pouze zapsaní mediátoři, jejichž seznam spravuje Ministerstvo spravedlnosti nebo Česká advokátní komora (v tomto případě je mediátor i advokátem). Tyto dvě instituce vykonávají zároveň dohled nad činností mediátorů. Zapsaným mediátorem je míněna osoba, která je bezúhonná s vysokoškolským vzděláním a úspěšně složila mediátorské zkoušky.

Dalším bodem, který zákon upravuje, jsou základní procesní pravidla, zejména zahájení, průběh, ukončení). Zákon zavádí poučovací povinnost soudu o možnosti řešit spor pomocí mediace. Soud umožňuje nařídít stranám setkání se zapsaným mediátorem s cílem nalezení mimosoudního urovnání konfliktu. Pokud strana bezdůvodně odmítne podrobit se mediaci, soud jí může na základě oprávnění nepřiznat náhradu škody. Pokud je nařízená mediace, soudní řízení je po tuto dobu přerušeno po tuto dobu. Pokud během zákonné regulované mediace dojde k dohodě, může být soudně schválená jako smír. Tím by strany dosáhly

⁴⁷ Mediace. *Mediace je efektivním způsobem řešení konfliktů* [online]. BusinessInfo.cz. [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mediace-efektivni-zpusob-reseni-konfliktu-22893.html>

exekučního titulu, aniž by předtím musely znovu absolvovat nalézací řízení ohledně jejich práv a povinností. Zahájením mediace podle zákona se staví promlčecí a prekluzivní lhůty. Zavedením mediace do českého právního prostředí se rozevírá škála možných způsobů jejich narovnání o nový, moderní a efektivní nástroj.⁴⁸

3.3. Legislativní rámec mediace v Rakousku

Mediace jako způsob řešení sporu se v Rakousku se užívá od poloviny 90 let v rodinném a rozvodovém právu. Národní rada se v roce 2000 zavázala rozšířit spektrum použitelnosti mediace na konflikty civilního práva. Tímto slibem vstoupil v platnost 1. května 2004 nový zákon o mediaci v občanskoprávních věcech (Bundesgesetz über Mediation in Zivilrechtsachen). Použití mediace v občanských sporech jakéhokoli druhu, podle prohlášení zákonodárce, musí zajistit, že mediace bude provedena profesionálně, tak aby bylo zabráněno dalšímu riziku všech zúčastněných stran.

Zákonem o mediaci byly vytvořeny právní základy mediace jako nový způsob mimosoudních řešení sporů, jejichž fungování a jasné vymezení v oblasti poradenství a zastupování v případech konfliktu zajistí dostatečné normy, které jsou zárukou kvality, a tím pádem posílí důvěru v tento způsob. Mediací v tomto smyslu se rozumí zákonná mediace, která je předkládána soudem a pravomocné rozhodnutí mají civilní soudy.

Ústředním elementem mediace je registrovaný mediátor s dobrými znalostmi a zkušenostmi civilního práva, které jsou tak povinnou nutností pro mediátora. Mlčenlivost mediátora spolu s prokázanými výsledky v občanskoprávním řízení nebo sbírání důkazů v trestním řízení, stejně tak jako normování zábran promlčení a jiných lhůt k uplatnění nároků během trvání mediačního procesu jsou pro jeho práci zásadní. Aby mohla být mediace akceptována a podněcována veřejností, popřípadě stranami konfliktu, musí být povinností soudu odkázat strany na možnost mediace za předpokladu, že je naděje záležitost vyřešit dohodou.

⁴⁸ Mediace. *Mediace je efektivním způsobem řešení konfliktů* [online]. BusinessInfo.cz. [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mediace-efektivni-zpusob-reseni-konfliktu-22893.html>

Tato cesta mimosoudního způsobu řešení sporů představuje moderní odpověď na společenské tendence v Rakousku a průkopnické pravidla pro řešení sporu s velkým užitným potenciálem.⁴⁹

3.4. Legislativní rámec mediace v Německu

Mediace jako jedna z metod mimosoudního urovnání sporu získává v Německu stále více na popularitě. Téma mediace je řadu let už projednáváno a diskutováno nejen v rovině vědecké, ale především ekonomické a právní. V praxi se mediace uplatňuje především v oblasti rodinného práva, práva stavebního, pracovního a trestního. Intenzivněji proniká i do obchodního práva a práva obchodních společností a je uplatňována v politice, marketingu nebo strategickém plánování.

Mediace je velmi oblíbeným tématem v Německu. Pro propagaci mediace byly úspěšně zahájeny různé iniciativy, jejichž úkolem je zviditelnit mediaci jako jeden z prostředků urovnání sporu. K nejzajímavějším projektům patří založení mediačního místa ve Frankfurtu nad Mohanem, ve kterém jsou mediátoři vyškoleni a zároveň se nabízí bezúplatně občanům města. Mediace je podporována i přes internet. V roce 2002 byl zřízen portál Clearing Stelle Deutschland, na kterém jsou uveřejněny informace pro spotřebitele. Tento portál je zaměřen na přeshraniční spory v oblasti reklamace zboží a odpovědnosti za vady, jehož cílem je usnadnit poškozeným uplatnit jejich nároky. Mezi další iniciativy patří Forum Mediation Německého spolku advokátů v Berlíně nebo celoněmecký Kongres mediace Spolkového Svazu pro mediaci.

V německém právu není mediační řízení výslovně právem upraveno. Představa možnosti, že je spor možný řešit smírným způsobem upravený příslušnou právní úpravou, v praxi nevedla k výrazným úspěchům. První ustanovení této povahy zakotvené v německém soudním civilním řádu § 608 ZPO z roku 1976 byla pro svoji neefektivnost zrušena. V současné době upravuje § 279 odst. 1 ZPO, že je soud povinen zohlednit v každé fázi řízení možnost urovnání sporu nebo její části smírem. V některých spolkových zemích jako je např. Sasko, Bavorsko a Braniborsko, je upraveno obligatorní provedení smířčího řízení. Soudní řízení je možné zahájit jen tehdy, pokud se ukázalo, že smířčí řízení nebylo úspěšné.

⁴⁹ FILLER, Ewald – *Wirtschaftsmediation in europäischen Vergleich, Erfahrungen und Perspektiven*. [online] Wien: 2005. 504 s. [citováno 24.3. 2013]. Dostupné z: http://www.wkw.at/docextern/ubit/wirtschaftsmediatoren/Studie_Wirtschaftsmediation_im%20europaeischen_Vergleich.pdf

Práva a povinnosti mediátora jsou upraveny ve stavovských předpisech (Bundesrechtsanwaltsordnung – zkráceně BRAO). Podle ustanovení § 18 BRAO platí, že pokud advokát je činný jako zprostředkovatel, rozhodce nebo mediátor, podléhá profesním předpisům. Jiné ustanovení říká, že advokát může fungovat jako mediátor, je-li schopen fungovat jako neutrální prostředník mezi stranami, které mají protichůdné názory a zájmy. V činnosti advokáta je to v praxi neobvyklé, protože hájí zájmy jedné strany – zastupuje mandanta a řeší jeho problémy z jeho perspektivy. Advokát nesmí v žádném případě zastupovat protichůdné zájmy, podle § 43a odst. 4 BRAO. Výkon mediace není advokátem zakázán, ale pokud tak činí, podléhá stavovským předpisům. Mimo jiné to znamená, že mediátor nesmí stranám sporu nabízet žádné právní rady nebo jim navrhnout vlastní možnosti řešení.⁵⁰

V německém obchodním právu se najde ojediněle mediační struktura, jako je § 15 UWG (Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb) o ochraně hospodářské soutěže nebo § 305 Insolvenčního zákona (Insolvenzordnung), ve kterém je nařízeno spolkovým zemím, aby v jednoduchých případech použili mediaci pro usmíření sporu. Podle § 305 insolvenčního zákona by se dlužník a věřitel měli nejprve pokusit jejich spor vyřešit pomocí mediace a až pak, pokud se nedohodnou, tak před soudem.

O mediačním jednání se mluví také § 124 TKG (Telekommunikationsgesetz) v zákoně o telekomunikacích, podle kterého může regulační orgán navrhnout, aby ve vhodných případech strany využili k řešení telekomunikačně – právních sporů mediační jednání.⁵¹

7 a 8 října 2011 se konal den mediace známý pod mottem „Nový zákon o mediaci – právní rámec mediace na Universitě v Jeně“. Jak název napovídá, tak jde právě o mediační zákon na základě směrnice EU, podle kterého byla změněna řada zákonů v Německu. V tento den se odborníci zabývali četnými tématy související s mediací, jako jsou povinnosti mediátora,

⁵⁰ Advokacie. *Bulletin advokacie 20 června 2005* [online]. Česká advokátní komora [cit. 26.3.2013] Dostupné z: http://www.cak.cz/files/173/BA_05_06.pdf

⁵¹ FILLER, Ewald – *Wirtschaftsmediation in europäischen Vergleich, Erfahrungen und Perspektiven*. [online] Wien: 2005. 504 s. [citováno 24.3. 2013]. Dostupné z: http://www.wkw.at/docextern/ubit/wirtschaftsmediatoren/Studie_Wirtschaftsmediation_im%20europaeischen_Vergleich.pdf

stran, závazky mediátora či mediační dohodou, jejichž návrhy a podněty byly zakomponovány do nového zákona o mediaci, který nabyl platnosti 31. 11. 2011.⁵²

3.5. Legislativní rámec mediace ve Velké Británii a Irsku

Britský právní systém tvoří tři složky zákony či normativní smlouvy, precedenty a zvykové právo.

Občanský soudní řád vešel v platnost 26 dubna 1999 pouze v Anglii a Walesu, ve Skotsku a Irsku ne. Podkladem pro tento zákon byly reformní návrhy lorda Woolfa zveřejněné v roce 1996. Návrhy podněcují strany, které chtějí řešit spor před soudem, aby využili mediačního jednání. Strany před soudním jednáním mohou vyplnit dotazník, na jehož základě soud může stanovit odklad soudního projednávání do doby, než bude provedena mediace.

V praxi soudci na případu dál pokračují a účastní se mediačního jednání. Podle návrhu soudci mohou ovlivnit rozhodnutí o nákladech během procesu. Strany mohou být pokutovány, pokud se na mediační jednání nedostaví nebo ho budou sabotovat. Příklady těchto případů, ve kterých stranám byla uložena pokuta, jsou například *Dunnet v Railtrack* ve výši 850 EUR. Ve stejné výši o rok později byla pokutována i *Royal Bank of Canada Trust Corporation*. V případě *Halsey v Milton Keynes NHS Trust* a *Steel v Joy and Halliday* byly rámcové podmínky mediačního jednání pozměněny a naskytla se možnost stranám mediaci odmítnout.⁵³

Pro rovinu pracovních a zaměstnaneckých sporů byl v roce 2002 přijat nový zákon o zaměstnanosti, který představuje relevantní právní rámec pro praktické využití mediace v této oblasti. Pokud se spor týká pracovních záležitostí, zaměstnavatel musí prokázat nejprve, že se snažil urovnat konflikt neformální cestou. Pokud se nepovede spor vyřešit, je delegován před zaměstnanecký tribunál.

⁵² Deutscher mediationstag 2011. *Rechtliche Rahmenbedingungen der mediation* [online]. Mediation win – win Solution. Die letzte Veränderung 29. Juli [cit. 26.3.2013]. Dostupné z: <http://mediationsolutions.wordpress.com/2011/07/29/deutscher-mediationstag-2011-%E2%80%93-rechtliche-rahmenbedingungen-der-mediation/>

⁵³ FILLER, Ewald – *Wirtschaftsmediation in europäischen Vergleich, Erfahrungen und Perspektiven*. [online] Wien: 2005. 504 s. [citováno 24.3. 2013]. Dostupné z: http://www.wkw.at/docextern/ubit/wirtschaftsmediatoren/Studie_Wirtschaftsmediation_im%20europaeischen_Vergleich.pdf

Ve Skotsku se regulace v obchodní mediaci liší na rozdíl od Anglie či Walesu. Mediace se zde zaměřovala převážně jen na rodinné spory. Parlament a skotská výkonná rada mohla už zaznamenat výrazný nárůst mediace v obchodních činnostech oproti soudním procesům a obchodním žalobám.⁵⁴

Ze zkušeností z Velké Británie je potvrzeno, že při rozvoji mediace záleží na dvou etapách. První spočívá ve vytváření právního rámce pro mediaci a v té druhé je důležité dosáhnout využití mediace lidmi. Spojené Království uskuteční v průměru dohromady 2500 civilních a obchodních mediací. V zemi, která má přibližně 60 milionů obyvatel, je to stále malé číslo. Mediace se ukázala nejefektivnější v součásti systému občanského soudnictví. Vládní podpora mediace byla pro důvěryhodnost mediace mimořádně důležitá. Vláda Spojeného království se zavázala využívat mediaci v případech, ve kterých je samotná vláda jednou ze sporných stran.⁵⁵

3.6. Závěr kapitoly legislativní rámec mediace

Zelená kniha přináší první definici ADR jako možný způsob řešení sporu mezi podnikatelskými subjekty. Hlavní filosofií této knihy je vyřešit spor mimosoudní cestou za podmínek ADR systému. Na jedné straně požaduje co největší flexibilitu, na druhé straně, co největší harmonii mezi systémem a soudním řízením. Proto byla přijata směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2008/ 52/ ES.

V Rakousku se mediace užívá od poloviny 90 let v rodinném a rozvodovém právu. Od 1. května 2004 se rozšířila i na občanskoprávní spory. V Německu je mediace ještě rozšířenější a je velmi oblíbená. První ustanovení o smířčím řešení způsobu sporu je v Německu datováno k roku 1976, které bylo zakotveno v soudním civilním řádu. Mediace se uplatňuje především v rodinném, stavebním, pracovním a trestním právu. Ve Velké Británii v roce 1996 navrhl lord Wolf využití mediačního jednání, které bylo začleněno do občanského soudního řádu, který byl akceptován pouze v Anglii a ve Walesu. Mediace se stala nejefektivnější v součásti občanského soudnictví. V České republice je mediace známá od roku 2000 pouze v trestních

⁵⁴ FILLER, Ewald – *Wirtschaftsmediation in europäischen Vergleich, Erfahrungen und Perspektiven*. [online] Wien: 2005. 504 s. [citováno 24.3. 2013]. Dostupné z: http://www.wkw.at/docextern/ubit/wirtschaftsmediatoren/Studie_Wirtschaftsmediation_im%20europaeischen_Vergleich.pdf

⁵⁵ Vládní návrh na vydání zákona o mediaci a o změně některých zákonů, IV. volební období [online], [citováno 29. 3. 2013]. Dostupné z : www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=72721

věcech. Jako jeden z posledních států v roce 2012 rozšířil působnost mediace na civilní spory. Zatímco v Rakousku, Německu a Velké Británii znali mediaci v minulém tisíciletí, v České republice je to novinka.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady zavazuje státy zajištěním plnění minimálních požadavků mediace, jako je nestrannost, transparentnost nebo spravedlnost. Způsob, jakým mediátoři rozhodují, směrnice neřeší a ponechává to na členských státech. V Německu, Rakousku a Velké Británii je rámec mediačního řízení a povinnosti mediátora, až na pár výjimek, které jsou vyzdvihnuty, shodný. V Rakousku registrovaný mediátor musí mít zkušenosti a prokázané výsledky v občanskoprávním řízení a sbíráním důkazů v trestním řízení. Z toho vyplývá, že mediátorem může být osoba s právním vzděláním, právník nebo advokát. V německé legislativě se píše, že mediátorem může být i právník, pokud tak činí, podléhá stavovským předpisům. Mimo jiné to znamená, že mediovaným klientům nesmí poskytovat právní rady nebo jim navrhnout vlastní možnosti řešení. V některých spolkových zemích jako např. v Sasku, Bavorsku a Braniborsku je soudní řízení možné zahájit jen pokud mediace nebyla úspěšná. Ve Velké Británii pokud soud navrhl stranám mediaci, tak ji nebylo možné odmítnout. Až v roce 2004 se změnil zákon a stranám se naskytla možnost ji odmítnout. Pokud se spor týká pracovních záležitostí, zaměstnavatel musí prokázat, že se ho snažil urovnat neformální cestou. V České republice může být zapsaným mediátorem člověk s vysokoškolským titulem a úspěšně složenými zkouškami. Nemusí to být výlučně právní vzdělání. Samozřejmostí je, že se musí orientovat v právu (obchodním, rodinném, pracovním, ...). Pokud je nařízená mediace a strany dojdou k dohodě, může být schválená jako smír a tím je dosaženo exekučního titulu (vymahatelnost práva).

V souvislosti se systémem ADR se často diskutuje o tom, zda má být řešení sporů mimosoudní cestou povinné nebo nikoli. V některých státech (např. Německo) je možné se obrátit na soud jen tehdy, co se stranám nepodařilo spor urovnat ADR prostředky. Zastánci povinného systému jsou toho názoru, že pokud je systém ADR dobrovolný, obchodníky nebude nic nutit k přistoupení mimosoudních řešení. Podle předsedy českého sdružení spotřebitelů Libora Dupala by návrh povinnosti přivítal, protože nečestní obchodníci se ADR

vyhýbají a pro spotřebitele se tím ni nezmění a svých práv se bez klasického soudu nedomůžou.⁵⁶

⁵⁶ Mediace. *Mimosoudní řešení podporují v Česku podniky i spotřebitelé* [online]. Euractiv.cz. Poslední změna 24. 02. 2012 [cit. 27. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/print-version/clanek/mimosoudni-reseni-podporuji-v-cesku-podniky-i-spotrebitel-009652>

4. Proces mediace

Základním prostředkem mediace je rozhovor, který v některých fázích přechází na vyjednávání. Napomáhá zúčastněným stranám definovat společné i rozdílné zájmy, hledá řešení pomocí otázek, co by mohlo fungovat lépe. Napomáhá zúčastněným stranám definovat společné a rozdílné zájmy. Nehledá viníka ani příčinu konfliktu, ale pozitivní řešení.

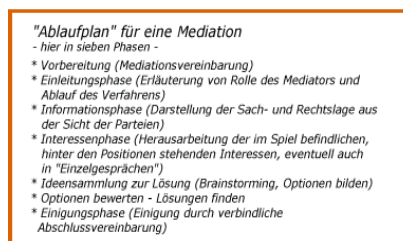
Mediace jako každá metoda, má určitý postup, který je doprovázen řadou nezbytných kroků, které je vhodné dodržet tak, aby bylo dosaženo určitého cíle. V našem případě dosažení dohody. Záleží na kontextu situace řešení a na přístupu mediátora, do jaké míry bude struktura závazná. Ve většině případů si mediátoři zvolí volnější pojetí, kdy mediátor strukturu mediace zná a ovládá ji a přitom reaguje flexibilně na momentální potřeby stran. Každá mediace má svůj individuální průběh.

Strukturovanost mediace a fází jsou charakterizovány jako popis chování jednotlivých účastníků, zejména mediátorů. Popis očekávaných projevů je mnohem jednodušší než aktuálně pozorované chování. V některých případech tyto zjednodušené metodické návody v rukou laiků či nevyškolených mediátorů mohou vést ke znehodnocení metody i profese.⁵⁷

V zahraniční i české literatuře existuje několik pohledů na úkoly mediátora a podle toho se liší i jednotlivé fáze. Počet fází se liší podle země, ve které je zahájena. Pohybují se od čtyř do sedmi. Podle Fritze Losta má mediace sedm fází a to:

3 Obrázek – Model Fritze Losta

- a) Příprava mediačního jednání
- b) Úvodní fáze – vysvětlení role mediátora a průběh jednání
- c) Informační fáze – zjišťování problému a náhledu zúčastněných osob na věc
- d) Fáze zájmů – pozice stran
- e) Společná představa řešení
- f) Nabídnutí jiných řešení



[Zdroj: uni-bielefeld.de]

⁵⁷ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

g) Sepsání dohody

Z amerického fázování vychází způsob, který je nejčastěji používán u nás. Má celkem osm fází, které budou podrobně popsány v následujících podkapitolách.

4.1. Fáze před samotnou mediací

Před zahájením mediace se mediátor může sejit odděleně se stranami konfliktu a zjistit, o jaký typ mediace jde. O úspěchu či neúspěchu mediace rozhoduje ochota stran svůj konflikt řešit. V této fázi je důležité, aby se mediátor rozhodl, zda konflikt bude mediovat. Co je pro to nutné udělat:

1. Musí posoudit, zda případ k mediaci je vhodný nebo ne. Nevhodnými případy pro mediaci jsou například: drogy, alkohol, gamblerství či jiná závislost. Měl by zjistit předmět mediace, to znamená, čeho se mediace bude týkat.
2. Měl by si pomocí otázek ověřit ochotu stran řešit konflikt. Zde je nástin otázek, které je možné použít. „Co budete dělat, když se nedohodnete na mediaci? Společnost tato situace velmi mrzí a v rámci mediačního řízení by se chtěla s Vámi domluvit.“
3. V tomto bodě je důležité, aby mediátor sdělil stranám všechny informace, které jsou důležité pro rozhodnutí klientů přistoupit na mediaci (důvěrnost, cena – výše a kdo ji zaplatí, dobrovolnost, možnost ukončení, žádné hodnocení a vynášení soudů).
4. Dohodnout se na čase a místě, případně na dalším kontaktování a na délce trvání prvního mediačního jednání.

Podle zákona o mediaci je mediátor povinen před zahájením mediace poučit strany:

- o postavení mediátora při mediaci (jsem neutrální osoba, která řídí proces)
- o účelu a zásadách mediace (dobrovolné, soukromé projednávání, žádná televize ani veřejnost, pokud se nedohodneme jinak)
- o možnosti kdykoliv mediaci ukončit
- o odměně mediátora za provedenou mediaci a o nákladech mediace
- o tom, že zahájením mediace není dotčeno jejich právo domáhat se ochrany svých práv soudní cestou

- za obsah mediační dohody jsou odpovědné jen strany konfliktu, ne mediátor.⁵⁸

Odměna plynoucí mediátorovi za vykonanou práci může být stanovena třemi způsoby:

- Paušálně – Odměna mediátora je dohodnutá předem stanovenou částkou bez ohledu na trvání a výsledek mediace.
- Hodinovou sazbou – Odměna je vypočítána podle doby trvání mediace
- Podílově – Výše odměny je provázaná a závisí na celkové hodnotě sporu. Většinou je vypočítána procentuálně.⁵⁹

Odměna navíc za dobře provedenou práci a uzavření mediační dohody se v praxi moc často nevyskytuje. Mediátor by mohl víc tlačit na klienty, aby uzavřeli jakoukoliv dohodu. Pokud mediátor působí v rámci instituce, jeho odměna je možná formou stálého platu nebo v závislosti na případech. Skládá se ze dvou složek a to z platby pro mediační centrum na jeho pokrytí nákladů a vlastní odměny. Na platbě se podílejí obě strany rovným dílem, pokud se ony samy nedohodnou jinak.

Mediátoři, kteří nemají moc zkušeností s mediací nebo právě začínají, se musí vyvarovat přehnaným slibům o tom, jak mediace klientům zaručeně pomůže. Pokud klient váhá, mediátor nesmí přehnaným očekáváním či zárukou nic slibovat. Jako v tomto příkladu: Zaručuji Vám, že to co chcete, to dostanete.

Pro lepší představu a názornost je zde nastíněna situace, jak by mohla předmediační fáze vypadat. V této kapitole budou jednotlivé fáze mediace vysvětleny na obchodní kauze, která se týká jedné nejmenované společnosti, předmětem jejíž obchodní činnosti je výstavba bytů a klienta pana Nováka, který si chtěl od této společnosti zakoupit byt a zaplatil jistinu ve výši 300 000 Kč. Jednalo se o nový byt 2+1 ve městě s 15 000 obyvateli Výstavba bytů započala v roce 2010. Společnost chtěla předat panu Novákovi byt v žalostném stavu, ve kterém se objevily stavební nedostatky a vady. V tomto případě chce klient odstoupit od smlouvy a vrátit jistinu v plné výši. Společnost se brání tím, že byla sepsaná smlouva, ve které stálo, že pokud klient odstoupí od smlouvy, je celá výše jistiny nevratná.

⁵⁸ MEDKOVÁ, Radka – Mediace a mediační techniky, Praha 28-29 září 2012, 12-13 říjen 2012

⁵⁹ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

Telefonní kontakt

Mediátor: Dobrý den, jmenuji se Adéla Bugárová a jsem mediátor. Máte chvíli čas?

Klient: O co jde?

Mediátor: Pan Janota ze společnosti X se na mě obrátil s tím, že by s Vámi chtěl vyřešit situaci, která ji tíží. Jedná se o byt ve S.. Navrhuje tedy mediační jednání. Znáte pojem mediační jednání?

Novák: Ne, neznám.

Mediátor: Účelem mediace je vyřešit sporné situace ke spokojenosti obou stran za pomoci třetí neutrální osoby. Mediace je důvěrná a neveřejná. Co na to říkáte, pane Nováku?

Novák: Hmm, dobrý no. A kolik to bude stát?

Mediátor: Cena je stanovena na 500 Kč na hodinu, ale společnost X se zaručila, že náklady spojené s mediací uhradí. Myslíte si, pane Nováku, že byste si mohl udělat zhruba tři hodiny času a mohli bychom se domluvit na termínu setkání? Ve který den by Vám mediační jednání vyhovovalo?

Novák: Asi v pátek kolem 9 hodiny.

Mediátor: Je tedy možné, že bychom se setkali na mediačním jednání v pátek 10. března 2013 v 9 hodin? Mediační jednání bude trvat tři hodiny.

Novák: Jo, tak jsem to myslel. A kde se to mediační jednání bude konat?

Mediátor: Prosím, přijďte do mé kanceláře, ulice Tádžická 8, Praha 10.

Novák: Ok.

Mediátor: Dobře, jsme tedy domluveni, v pátek 10. března 2013 v 9 hodin. Kdyby se něco změnilo, budu Vás informovat. Děkuji, že jste si na mě našel chvíli a přeji příjemný den.

4.2. Zahájení mediace

V této fázi mediátor zahajuje mediaci svým úvodním slovem. Jeho úkolem je navodit atmosféru důvěry a tvůrčího myšlení. Představí sebe a svoji roli v procesu, seznámí strany s mediačním procesem, zdůrazní dobrovolnost a důvěrnost procesu. Stanoví pravidla, která se budou během mediace dodržovat. Jedná se např. o formu oslovování, nepřerušování, prostor pro slova všech, dodržování pravidel slušné komunikace, vzájemné nenapadání, maximální otevřenost, otázky k nejasnostem či způsob financování.

Klienti na první setkání přicházejí v nejistotě a napětí, s obavami z neznámého prostředí, z budoucnosti a dalších faktorů. Úvodní slovo mediátora je důležité pro adaptaci klientů na

nové podmínky. Většinu informací z úvodního slova klienti zapomenou, proto je dobré, aby mediátor nespěchal a přehledně strukturoval informace, nepřeskakoval a pak se nevracel k bodům, ke kterým zapomněl něco říct. Je třeba opakovat některé informace i v průběhu dalších fází mediace. Důležitá je i zpětná vazba klientů v této fázi, která může být navázána například těmito otázkami: Napadá Vás ještě něco, co by bylo dobré si upřesnit? Souhlasíte s podmínkami, které jsme si stanovili? Máte nějaké otázky?

Struktura úvodního rozhovoru je velmi důležitá nejen pro mediátora, ale i pro klienty. Drží mediátora v mezích rozhovoru tak, aby neminul cíle a tento způsob řešení nebyl dalším neúspěšným pokusem klientů s následnou rezignací a beznadějí. Pokud klienti prožijí první rozhovor jako nadějný, povzbudí jejich zaangażovanost pro další možnosti řešení. Mediátor musí vystupovat aktivně před oběma partnery jako osoba, které lze důvěřovat a měl by mít proces pevně v rukou. Jinak by mohlo dojít k chaosu.⁶⁰

Mediátor by se měl vyvarovat slov typu: Mám jasno v tom, o čem mediace bude a jak bude znít dohoda. Podráždění klienti často reagují na slovo problém, konflikt či spor, proto by měl mediátor používat jiná, vhodnější slova jako je např. situace, ve které jste se ocitli. Dále by neměl používat záporné výrazy, např. nemusíte mít strach, že... nebo nebudeme si skákat do řeči (toto spojení se dá nahradit třeba větou: Domluvili jsme na určitých pravidlech, pokud mluví jeden, ten druhý si píše poznámky na papír, ke kterým se za chvíli může vyjádřit). Na konci této fáze si nechá stranami odsouhlasit předmět mediačního jednání a s klienty podepíše smlouvu o provedení mediace, jejíž ukázka je uvedena v příloze č. 1.

Co by měl mediátor na začátku udělat:

- Ocenit strany za ochotu svou situaci řešit – Jsem ráda, že jste si našli čas a rozhodli jste se řešit Vaši situaci touto cestou.
- Vyzdvihnout oblasti shody (prolomení bariér).
- Nastínit problém, který iniciátor zadal jako předmět mediačního setkání.⁶¹

V předchozí podkapitole byl nastíněn telefonní rozhovor mediátora s klientem. Byl to jejich první kontakt. Nyní se pokusím navázat a ukázat, jak by mediační řízení mohlo vypadat

⁶⁰ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

⁶¹ MEDKOVÁ, Radka – *Mediace a mediační techniky*, Praha 28-29 září 2012, 12-13 říjen 2012

v praxi. V této fázi bude mediátor mluvit s oběma klienty – jednatel společnosti X pan Janota a pan Novák, který zaplatil zálohu za koupi bytu. Další fáze mediace navazuje na předchozí jednání, proto i rozhovor mediátora je takto zacílen. Tato obchodní kauza ve skutečnosti trvala tři mediační sezení (3 x 3 hodiny).

Do kanceláře dorazil pan Novák.

Mediátor: Dobrý den, jsem ráda, že jste přišel. Jaká byla cesta?

Novák: Ani se neptejte. Na ulici Jindřišská byla zácpa. Musel jsem 20 minut stát v koloně.

Mediátor: A nevíte, co se stalo?

Novák: Prasklo potrubí a silnice nebyla průjezdná.

Janota: Dobrý den, omlouvám se za zpoždění, ale byla zácpa.

Mediátor: Vítám Vás, pane Janoto. Také jste jel přes Jindřišskou?

Janota: Ano, jak to víte?

Mediátor: Pan Novák se zmínil, že stál v koloně. Prosím, posaďte se. Jmenuji se Adéla Bugárová, jak již víte a pracuji jako mediátor tři roky. Pan Janota mě kontaktoval, že by chtěl s Vámi vyřešit situaci, která se týká bytu ve městě S. Budeme se snažit najít taková řešení tématu, která budou pro obě strany přijatelná, reálná a závazná. Souhlasíte s tím?

Novák: Ano, to by bylo dobré.

Janota: Zkusit, to můžeme.

Mediátor: Mediace je důvěrná a neveřejná. Mým úkolem je vést vzájemnou komunikaci a stanovit pravidla mediačního jednání. Nerozhoduji ve věci, nedávám Vám rady ani doporučení. Za obsah mediační dohody odpovídají pouze strany konfliktu, nikoliv mediátor. Byla bych ráda, kdybychom jsme si teď stanovili pravidla, kterými se budeme řídit. Můžeme se tak domluvit?

Janota: Hmm ... to zní rozumně.

Novák: Souhlasím.

Mediátor: První pravidlo je spojené s osločováním. Povězte mi, jak jste zvyklí se oslovovat. Dáváte přednost křestnímu jménu před příjmením? Nebo by bylo pro Vás více přijatelné oslovovat se příjmením, tedy pane Nováku, pane Janoto.

Novák: Nechám výběr na panu Janotovi, ať rozhodne. Je mi to jedno.

Janota: Byl bych raději pro oslovení pomocí příjmením, pane Nováku.

Mediátor: Pokud dobře chápu, budeme se oslovovat pomocí příjmením pane Nováku, pane Janoto, paní mediátorko nebo paní Bugárová. Je to správně?

Oba: Ano

Mediátor: Mediační jednání trvá tři hodiny. Po hodině a půl bude 10 ti minutová přestávka. V kanceláři je zákaz kouření. Pokud bude mluvit pan Novák, pan Janota si bude dělat poznámky, co by chtěl říct k tomu, co řekl pan Janota, a pak se k nim může vyjádřit. Platí to i obráceně. Každý dostane prostor a čas. Mluvit bude vždy jen jeden. Můžeme se takto domluvit?

Novák: Jistě, nemám s tím problém.

Janota: Ano.

Mediátor: Jak se domluvíme na podmínkách, které se týkají mobilního telefonu? Pane Janoto, nějaký návrh?

Janota: Mohu si vypnout zvonění, ale pokud bude volat pan ředitel, musím ho vzít. Velmi se omlouvám, ale nemůžu být nedostupný tři hodiny.

Mediátor: Můžeme se domluvit, že pokud bude volat pan ředitel, vezmete telefon a uděláme si na pět minut pauzu. Nebude Vám to vadit, pane Nováku?

Novák: Vůbec ne, aspoň si dám cigaretu.

Mediátor: Máte někdo nějaké otázky k pravidlům mediace? Jsou zde jiné otázky, které byste chtěli přidat k organizačním otázkám?

Novák: Nic mě nenapadá.

Janota: Žádné nemám.

Mediátor: Cena jedné hodiny mediace je 500 Kč/ hod za jednoho. Pan Janota se nabídl, že mediační sezení zaplatí i za Vás. Souhlasíte s tím, pane Nováku? Nebude Vám to vadit?

Novák: Ať si to klidně zaplatí, mně to nevadí.

Mediátor: Dobře. Pane Janoto, na konci mediačního sezení Vám vystavím fakturu, která se hradí na konci každého mediačního sezení. Jak již jsem řekla a jak jsme se dnes domluvili, mediační jednání trvá tři hodiny.

Janota: Fajn.

Mediátor: Dobře, než začneme, chtěla bych si ještě projít předmět mediace. Rozumím tomu správně, že předmětem mediace je vyjasnění požadavků, které souvisí s koupí bytů ve městě S.?

Novák: Ano.

Janota: Ano.

Mediátor: Pokud je tedy předmět mediace správný, prosím, podepište mi mediační smlouvu. Jedná se o třístrannou smlouvu o tom, co je předmětem mediace, jaká jsou práva a povinnosti stran, co je náplní mediátorovy role a tak dále.

4.3. Seznámení mediátora s verzí každé ze stran

V této fázi mediace mají klienti prostor k nerušenému sdělení, jak vnímají konfliktní situaci. Klienti mluví postupně, většinou začíná ten, kdo mediaci inicioval. Úkolem mediátora je naslouchat a pomocí otázek vést klienty k podrobnostem, otevřenosti a získání tak maxima informací, které jsou důležité pro porozumění sobě i partnerovi. Doptává se na nejasnosti⁶².

Mediátor na základě informací, které získal, by měl stanovit oblast společných zájmů a definovat oblasti neshod. Při komunikaci s klienty používá neutrální výrazy a stížnosti přeformulovává jako předmět jednání. Stranám vzájemně zprostředkuje pohledy a názory na to, co se stalo a jak to vnímají. Mediátor by se měl vyvarovat hodnocení a udílení návodů typu, co by měli udělat nebo co by on udělal v této situaci.⁶³

Protože mediační jednání v této fázi trvá i několik hodin, je zde jen nastíněn část rozhovoru mediátora.

Pan Janota nejdřív mluví bez přerušování mediátorem nebo druhou stranou o tom, v čem spatřuje problém, který chce vyřešit na mediačním jednání.

Mediátor: Pane Janoto, vy jste inicioval mediační jednání. Proč jste zvolil mediaci?

Janota: Naše společnost upřednostňuje domluvu s klientem.

Mediátor: Pane Janoto, proč Vaše společnost v roce 2011 začala stavět nové byty ve městě S.?

Janota: Naše společnost odkoupila pozemky, které získala jedna rodina v restituci. Byla to výhodná koupě.

Mediátor: Pozemky nebo stavební parcely?

Janota: Pozemek byl na obci veden jako stavební parcela, ale byl v zanedbaném stavu.

Mediátor: Můžete mi prosím více specifikovat zanedbaný stav? Co si mám pod tímto pojmem představit?

Janota: Část parcely byla zasypaná odpadem, metrová tráva, vysoké stromy. Navíc jsme plochu museli zarovnat a navést tam několik tun hlíny.

Mediátor: Jak velká je ta parcela?

Janota: Okolo 1000 m²

Mediátor: Výstavbou bytů rozumíte, že jste postavili panelový dům nebo něco menšího?

⁶² HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

⁶³ MEDKOVÁ, Radka – *Mediace a mediační techniky*, Praha 28-29 září 2012, 12-13 říjen 2012

Janota: Je to spíš činžovní dům o pěti patrech se sklepy.

Mediátor: Objevily se komplikace při stavbě?

Janota: Při kopání základů jsme objevily část pohřebiště a stavba se pozastavila.

Mediátor: Na jak dlouho dobu jste museli pozastavit práce na výstavbě domu?

Janota: Zhruba na rok.

Mediátor: V současné době je už stavba hotová?

Janota: Ano.

Mediátor: Kolik bytů se nachází v postaveném činžovním domě?

Janota: 20.

Mediátor: Jaká je cena, za kterou prodáváte byt v nově postaveném činžáku?

Janota: Záleží na tom, jak je byt velký. Cena se pohybuje od 1,5 milionu po 2 miliony za byt.

Mediátor: Je v domě i výtah?

Janota: Ano.

Mediátor: Pane Janoto, kolik stojí stejný byt jako by byl ten pana Nováka?

Janota: Pan Novák měl byt o rozměrech 10 m x 8 m, což je 80m², cena by byla okolo 1, 6 milionu Kč.

Mediátor: Pan Novák zaplatil jistinu ve výši 300 000 Kč, takže 1 300 000 Kč má doplatit. Jak zněla vaše dohoda o splatnosti celé částky? Do kdy ji měl zaplatit?

Janota: Celá částka měla být splacena ke dni podpisu smlouvy, která měla být podepsaná minulý týden.

....

Mediátor: Pane Novák, jaký je hlavní důvod, proč si chcete koupit byt ve městě S.?

Novák: Chtěli jsme se s přítelkyní tady usadit.

Mediátor: Jaké máte povolání?

Novák: Pracuji jako obchodní vedoucí pro jednu společnost.

Mediátor: Jak jste se dostal k možnosti koupit si byt od této společnosti?

Novák: Viděl jsem fotky na internetu. Zašel jsem do jejich kanceláře pro podklady.

Mediátor: O koupi bytu jste uvažoval již delší čas?

Novák: Ano, a tato nabídka mě nadchla. Je to prostorný byt s pěkným výhledem. Nádherná.

Mediátor: Pane Nováku, kde teď bydlíte?

Novák: V podnájmu, v Klatovech.

.....

4.4. Komunikace stran a vzájemné naslouchání

V této fázi partneri dostávají možnost vzájemné komunikace. Snahou je opustit soupeřivé pozice a přejít k postupnému odhalování vlastních zájmů, motivů, hodnot a porozumění partnerovi. Tím je zaměřena pozornost z minulosti do budoucnosti. Udržení mediace ve třetí předchozí a v této čtvrté fázi je pro mediátora jeden z nejnáročnějších úkolů. Klienti odhalují v těchto fázích vlastní zájmy, potřeby a motivy, které mohou být emočně náročné. Proto klienti mají tendenci uniknout od bolestných témat a soustředit se na první nabídnuté řešení. To vychází z jejich pozic, ne však z jejich zájmů.

Mediátor kontroluje proces, dohlíží na dodržování pravidel a udržuje průchodnost komunikace. Shrne získané informace a zaměří se na to, co mají klienti společného.⁶⁴ To bude základem pro hledání možných řešení. Mediátor by se měl vyvarovat v této fázi hledání řešení. Zde mají klienti spolu komunikovat. Pokud mediátor vidí, že obě strany nebo jen jedna se pořád obrací na mediátora, je to náznak toho, že strany nejsou připravené spolu mluvit. Proto by se měl mediátor vrátit zpět do fáze seznámení mediátora s verzemi jednotlivých stran.

Mediátor: Pane Nováku, jak si představujete byt, ve kterém byste chtěl bydlet?

Novák: Mám rád prostor kolem sebe a přírodu.

Mediátor: Nově postavený byt by tyto požadavky splňoval?

Novák: Ano. Prostorný je a přítelkyni se moc líbil.

Mediátor: Pane Nováku, co změnilo Váš názor na koupi bytu?

Novák: Podlaha byla nerovná a nedodělaná. V menším pokoji v pravém horním rohu je vidět, že zatéká. Na zdi jsem objevil plíseň. Na internetových stránkách tato budova vypadala jinak.

Janota: Jak už jsem říkal, měli jsme se stavbou trochu problémy. Kvůli archeologům jsme museli pozastavit stavbu na rok a všechno se opozdívalo. Pak přišly deště a další problémy se stavbou. Ale to, že byla podlaha nerovná a nedodělaná, jsem si nevšiml.

Novák: A těch skvrn na stropě jste si nevšiml nebo jste je nechtěl vidět?

Janota: Budovu jsem procházel, ale žádných skvrn na stropě jsem si nevšiml.

Novák: Myslel jsem si, že něco podobného řeknete. Udělal jsem si videozáznam a mám ho s sebou.

Mediátor: Mohl byste nám je ukázat?

⁶⁴ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

Novák: Samozřejmě.

Mediátor: Pane Janoto, co na to říkáte?

Janota: Jsem překvapen. V které době jste ten videozáznam tvořil?

Novák: 25. února 2013. Je tam datum.

Janota: Pane Nováku, můžete mi ten videozáznam zapůjčit? Ukážu je stavbyvedoucímu. Ať mi to zdůvodní.

Z časových důvodů byla dnešní mediace v této fázi ukončena. Mediátor navrhl panu Janotovi, aby on určil další termín sezení, na které přinese vyjádření stavbyvedoucího. Pan Janota se do sedmi dnů ozve mediátorovi a sdělí možný další termín mediace. Mediátor panu Janotovi vystavil fakturu, kterou zaplatil.

Další sezení bylo domluveno na 25. března, mediátor strany přivítal.

Mediátor: Pane Janoto, na předchozí mediaci jsme se domluvili, že donesete vyjádření pana stavbyvedoucího. Můžete nám k tomu něco říci?

Janota: Znovu jsme se stavbyvedoucím prošli byt, do kterého se měl pan Novák stěhovat, a zjistili jsme, že skvrny na stropě nejsou způsobeny zatékáním do domu, ale netěsností vodovodního potrubí v horním patře. Dále jsme kontrolovali údajnou plíseň na stěnách a dospěli jsme k závěru, že tato plíseň je způsobena tím, že objekt byl nevětrán.

Novák: Chcete říct, že v novostavbě je normální, aby byl předáván byt s plísní kvůli tomu, že je několik týdnů nevětrán?

Janota: V činžovním domě jsou plastová okna, která jak je známo, velmi dobře těsní a v případě nevětrání může nastat plíseň.

Novák: Proč nabízíte byty s plísní a říkáte, že je to normální. S přítelkyní chceme založit rodinu, a jak mám přivést malé dítě do bytu, který nesplňuje základní hygienické podmínky?

Janota: Bylo to způsobeno abnormální vlhkostí, kvůli tomu že se za prvé nevětralo a za druhé, kvůli netěsnosti vodovodního potrubí. Je mi líto, že tato situace nastala, ale já za ni nemohu. Byla to chyba stavbyvedoucího.

Novák: Co podlaha? Měřili jste nerovnost podlahy?

Janota: Se stavbyvedoucím pomocí vodováhy jsme měřili všechny podlahy v tomto bytě a zjistili jsme, že podlaha v menším pokoji a v kuchyni nejsou v normě.

Mediátor: Můžete mi upřesnit, co si mám pod pojmem nerovnost podlahy v normě myslet?

Janota: Větší nerovnost než 1,5 cm v úhlopříčce rohu ve vzdálenosti méně jak 4 metry.

Novák: To myslíte vážně?

Janota: Takto jsou dané normy ve stavebnictví a o tom nebudeme diskutovat.

Novák: myslíte si, že je normální, že když budu ustavovat nábytek v bytě, že každý díl budu muset podkládat?

Janota: Už jsem jednou řekl, že se nebudeme bavit o normách ve stavebnictví, to nám nepřísluší.

...

4.5. Návrhy řešení

V této fázi jsou na základě poznání potřeb a zájmů klientů hledána řešení, která by uspokojovala zájmy obou partnerů. Hlavním úkolem mediátora v této fázi je podněcovat strany ke kooperativnímu a tvůrčímu procesu. Tvořivá činnost potřebuje prostor, ve kterém se může rozvíjet. V této fázi je dobré, aby klienti malovali buď na papír nebo na flipchart, aby si mediátor mohl lépe představit situaci a být v obraze. Proces hledání řešení jde kupředu od nejjednodušších sporných bodů po ty nejsložitější. Klienti spolu vymýšlejí různé možnosti řešení, zatím bez jejich hodnocení. Později se stanovují kritéria založená na zájmech.⁶⁵ Každé dílčí řešení i výsledná dohoda by měly uspokojovat zájmy partnerů. Mediátor v této fázi si musí dát pozor na to, aby se vyvaroval vlastního hodnocení kritérií a návrhů řešení stran a jeho prosazování. V této fázi je důležitá vyváženost účasti stran na hledání řešení.

Mediátor: Pánové, napadají Vás nějaká řešení, na kterých byste se shodli?

Oba: ticho, nikdo nic neříká.

Mediátor: Pane Nováku, co by společnost musela udělat, abyste si byt koupil?

Novák: Opravit podlahy a odstranit plíseň v bytě. Plus žádám o vyjádření hygienika na Vaše náklady.

Mediátor: Pane Nováku, kdo podle Vás, by měl určit hygienika?

Novák: Žádného hygienika neznám, a proto bych byl rád, aby to zařídila společnost pana Janoty. Žádám, abych mohl být přítomen při návštěvě hygienika v bytě.

Mediátor: Pane Janoto, co na to říkáte?

Janota: Zní to rozumně. Ale vedení společnosti musí rozhodnout, zda tento byt na své náklady opraví. Toto nemohu rozhodnout sám, a proto žádám o 15 minutovou přestávku, abych si mohl zatelefonovat.

⁶⁵ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

Mediátor: Pane Nováku, souhlasíte?

Novák: Jistě.

Po přestávce

Mediátor: Pane Janoto, jak se vedení Vaší společnosti rozhodlo?

Janota: Z časových důvodů společnost není schopna tento byt opravit.

Mediátor: Pane Janoto, byli byste ochotní snížit cenu bytu, kdyby si ho pan Novák koupil?

Uveďte, prosím, i částku o kolik?

Janota: Maximálně o 100 000 Kč, víc ne.

Novák: Jen o 100 000 Kč? V bytě je plíseň, které se možná nikdy nezbavím. Navíc podlaha je šikmo. A vy mi nabízíte snížení kupní ceny pouze o 100 000 Kč. To neberu. Kupuji si byt a hned mám zaplatit opravy podlah a likvidaci plísní? Toto pro mne není přijatelné. Žádám tedy o navrácení celé jistiny z důvodu pochybení společnosti z důvodu pochybení při výstavbě bytu.

Janota: Já jsem u podpisu smlouvy o převzetí jistiny nebyl, ale vím, že ve smlouvě je napsáno, že jistina je nevratná.

Novák: To je nehoráznost. Pane Janoto, co byste říkal na to, kdybych o Vás napsal článek a přidal k tomu videozáznam, v jakém stavu Vaše společnost předává byty.

Janota: V případě, že to uděláte, naši právníci na Vás podají žalobu.

Novák: Ano, to je možné, ale Vaše společnost ztratí kredit tím, že prodává nevyhovující byty.

Janota: Vidím, že jste neoblomný, jsme ochotni Vám vrátit 50% z ceny jistiny za předpokladu, že nebudete jméno naší společnosti vláčet v tisku.

Mediátor: Pane Nováku, souhlasíte s touto nabídkou?

Novák: Lepší je ztráta 150 000 Kč než 300 000 Kč anebo zdraví rodiny.

V této obchodní kauze se strany dohodly, že společnost vrátí panu Novákovi 50% zaplacené jistiny za předpokladu, že pan Novák nebude zveřejňovat stav bytu v tisku. Pan Novák podepsal v roce 2010 jednostranně nevýhodnou smlouvu, že pokud odstoupí od koupě bytu, je jistina ve výši 300 000 Kč nevratná.

4.6. Hledání a sepsání dohody, vytvoření pojistek

V této fázi se sepíší ta řešení, která se jeví klientům jako nejlepší. Tvoří tzv. rámcovou dohodu, která je základem pro konečnou dohodu. Vytvoření a sepsání dohody je vrcholným bodem mediace. Tato fáze je obtížná, protože po sjednání rámcové dohody se nabývá dojmu,

že většina problémů je odstraněna. Přesné formulování dohody může odhalit další problémy či skrytá nepochopení. Přijatá dohoda může mít několik podob, nejčastěji bývá písemná, podobu mezidohody (konečná forma dohody je potřeba ještě zkontrolovat) či ústní.⁶⁶ Dohoda, kterou strany uzavřou, musí být SMART:

S – specifická

M - měřitelná

A - akceptovatelná

R - reálná

T - termínovaná

Pojistky ověřují nosnost dohody. Mediátor zpochybňuje dohodu otázkami typu: Když jedna strana dohodu nesplní, co budou dělat? Přestane platit? Napíšou si sms? Pokud strany nechtějí dohodu, tak by měl mediátor udělat zápis. Mediátor si nechává kopii dohody. Pokud strany podepíší dohodu, začíná platit od okamžiku, kdy ji podepsaly.

Mediační dohodu podle zákona o mediaci⁶⁷ uzavírají všechny strany konfliktu a jejími zákonnými náležitostmi jsou vedle podpisů konfliktních stran také datum uzavření dohody, které je doplněné mediátorem. Samozřejmostí je jeho podpis, kterým stvrzuje uzavření dohody v rámci mediace. Mezi další náležitosti, které by mohla dohoda obsahovat, patří:

- Označení stran – fyzická osoba: jméno, příjmení, datum narození, bydliště,
právnícké osoba – jméno a příjmení zaměstnance, který za ni jedná,
datum zaměstnání, pozice zaměstnavatele, IČ a adresa sídla
zaměstnavatele.
- Předmět smlouvy – oboustranný závazek
- Účel smlouvy – specifikace předmětu, kdo, komu, co a jak
- Sankce – reálné, jaký bude další postup

⁶⁶ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

⁶⁷ Zákon č. 202/2012 Sb., ze dne 2. května 2012 o mediaci a o změně některých zákonů. In: Sbírka zákonů ČR 2000. [online], [citováno 4. 3. 2013]. Dostupné také z: http://www.sagit.cz/pages/uz.asp?tema_id=27&cd=46&typ=r&det=&levelid=809740

- Vůle stran – Účastníci prohlašují, že osobně sjednali celý její obsah, který odpovídá jejich vlastní a svobodné vůli, učiněné nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
- Datum a podpisy⁶⁸

Mediátor: Chtěla bych si shrnout situaci. Pro pana Nováka je nabídka pana Janoty nepřijatelná, že by kupní cenu při koupi bytu snížil o 100 000 Kč. Pan Novák by si koupil byt, jen za podmínek, že by společnost pana Janoty opravila byt dle jeho požadavků. Dalším možným návrhem tu bylo navrácení jistiny, kdy pan Novák požadoval navrácení celé jistiny, pan Janota se ohrazoval smlouvou. Pan Janota a pan Novák se dohodli na vrácení poloviny jistiny ve výši 150 000 Kč. Je to tak správně?

Novák: Ano.

Janota: Ano.

Mediátor: Pane Nováku, chtěl byste poslat peníze na účet nebo složenkou?

Novák: Na účet.

Mediátor: Do kdy je Vaše společnost, pane Janoto, schopna poslat peníze na účet pana Nováka?

Janota: Zhruba tak za měsíc.

Mediátor: Dnes je 31. března, takže do 1. května bude mít pan Novák peníze na účtu?

Janota: Ano

Mediátor: Pane Nováku, jak byste reagoval, kdyby Vám nepřišly peníze na účet do 1. května 2013?

Novák: V případě, že mi nedojdou peníze na účet do 15 května 2013, budu vymáhat tyto peníze soudně.

Mediátor: Pane Janoto, souhlasíte s těmito podmínkami?

Janota: Ano.

Mediátor: Pane Janoto, jaké jsou Vaše požadavky v případě, že pan Novák nedodrží úmluvu a pošle do tisku informaci o tomto bytě?

Janota: Pokud se v tisku objeví informace, bude společnost žalovat pana Nováka o náhradu škody za poškození jména společnosti.

Mediátor: Pane Novák, souhlasíte s těmito požadavky?

Novák: Ano.

⁶⁸ MEDKOVÁ, Radka – Mediace a mediační techniky, Praha 28-29 září 2012, 12-13. říjen 2012.

4.7. Závěr, ukončení mediačního jednání

V poslední fázi mediátor shrne proces mediace a zaměří se na dosažené výsledky. Ocení výsledky stejně tak jako klienty, vyjádří uznání i odhodlání. Zhodnocení poskytuje feedback pro klienty a mediátora. Dojednávají se podmínky kontroly a dodržování. Pokud podmínky kontroly plnění přijaté dohody nejsou v dohodě, mohou se klienti domluvit s mediátorem na možnosti dalšího kontaktu v případě potřeby. Výsledkem procesu nemusí být jen dohoda, s níž jsou klienti spokojeni. Existují 4 způsoby ukončení mediace:

- **Dohoda je dosažena** - dohoda, která řeší konflikt, je proveditelná, jednoznačná a pro všechny srozumitelná, počítá se všemi možnostmi, které by mohly nastat, nevyvolává nebezpečí jiného konfliktu.
- **Dohoda o odkladu nebo přerušení** – dohoda mezi klienty, ve kterém jednání bude pokračovat v budoucnosti.
- **Dohoda o nedohodě** – Výsledkem mediace je shoda, že dohoda není možná. Překážky mohou být věcné (základní občanská a ústavní práva), personální či falešná očekávání.
- **Dohoda není dosažena** – Účastníci rezignují a jednání ukončí⁶⁹

Mediátor: Pokud nemáte žádné připomínky k dohodě, podepište, prosím. Dohoda je ve třech vyhotoveních, pro každého jedna. Pane Janoto, na začátku jsme se domluvili, že náklady za mediační jednání budete platit Vy. Mediace trvala tři hodiny, byla stanovena částka 500 Kč za hodinu za jednoho, celková částka činí tři tisíce korun. Zde je vystavená faktura a doklad, že jste zaplatil 3000 Kč.

Mediátor: Pane Nováku, jaký je Váš pocit z mediace?

Novák: Hm, dobrý.

Mediátor: Pane Janoto, jak jste byl spokojen s mediací?

Janota. Jsem rád, že jsme se domluvili s panem Novákem a že daná situace je vyřešená.

Mediátor: Pokud se vyskytne nějaký jiný problém, který byste chtěli řešit pomocí mediace, moji vizitku máte, zavolejte a domluvíme se na dalším jednání. Jsem ráda, že jsme danou situaci vyřešili. Přeji Vám příjemný zbytek dne.

⁶⁹ HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247- 3134-6.

5. Mediace v číslech

V této kapitole bude mediace porovnána v číslech. Jako první jsou zde vysvětleny a vyčísleny náklady, které souvisí s mediací a které klient musí zaplatit. V další podkapitole je mediace srovnávána s rozhodčím řízením a soudem z hlediska finančních a časových nákladů v zemích EU na obchodním sporu. V poslední části této kapitoly jsou zpracovány výsledky dotazníkového šetření do grafů.

5.1. Náklady na mediaci

Náklady na mediaci jsou stanoveny dvěma složkami a to režijní (přímé) náklady a mediátorův honorář, který je počítán v hodinové sazbě. Na obou složkách se její účastníci s mediátorem dohodnou před započítáním mediace. Obdoba soudního poplatku v mediaci neexistuje, proto jsou výdaje na mediaci mnohdy až řádově nižší než u soudního řízení.⁷⁰ Režijní náklady se mění podle jednotlivých sporných případů, výše tedy není stejná pro všechny spory. Jsou zde zahrnuty administrativní výlohy, náklady na překlady či tlumočnicka.

Podle Unie pro rozhodčí a mediační řízení se náklady na mediaci odlišují, podle typu mediace. Pokud je aspoň jedna ze stran určena jako podnikatelský subjekt, jedná se o mediaci obchodní. Pokud všechny strany mediace jsou fyzické osoby – občan nepodnikatel a nejedná se o spor obchodního charakteru, je mediace považována za občanskou.

Ceník obchodní mediace

Cena je rozdělena na přímé náklady (cestovné, poštovné) a poplatek, za každou hodinu mediace (zahrnující mj. i zpracování podkladů, mapování sporu a identifikaci zájmů a další přípravu). Součástí ceny je i dohodnutý bonus za úspěšnou mediaci, tedy uzavřou dohodu. Přípravou se rozumí seznámení se s příslušnými podklady pro mediaci (se smlouvami, s technickými dokumenty, protokoly ...).

Poplatek za každou hodinu mediace - 2400,- Kč

Poplatek za každou hodinu přípravy na mediaci – 500,- Kč

Administrativní služby: Zaslání dokumentu obyčejně – 50,- Kč/ zásilka

Zaslání dokumentu doporučeně 85,- Kč/ zásilka

⁷⁰ LUNÁČKOVÁ, Oldřiška. Mediace přijatelná cesta konfliktu, ze dne 30.3.2013 [online]. [cit. 30. 3.2013]. Dostupné z: <http://www.median-os.cz/cs/clanky/mediace-prijatelna-cesta-z-konfliktu/>

Kopírování dokumentu – 5,- Kč za A4

Vyhledávání v Archivu – 50,- Kč za 5 minut

Cestovní náhrady – 8,- Kč/ km

Konzultační a poradenské služby – 2400,- Kč za hod.

V konkrétních případech může být cena upravena smluvně, závisí na vzdělání a schopnostech mediátora či zpracování speciálních podkladů. Záloha před zahájením mediace je standardně účtována ve výši 50 % odhadovaných nákladů. Bonus za vedení mediace je smluvní, pokud není ve smlouvě uvedeno jinak, činí výše bonusu 1,75 % z hodnoty sporu počítané obdobně jako u rozhodčího řízení. Na poplatek za mediaci nelze stejně jako u rozhodčího řízení uplatnit automaticky klientskou slevu.⁷¹

Pokud klienti budou chtít, aby jejich mediační dohoda byla vykonatelná, musí mít formu exekučního titulu (zkoumá se, zda je v souladu s právem) nebo notářského titulu se svolením k vykonatelnosti. Notář nezkoumá, zda je dohoda uzavřena v souladu s právem. Odměna notáře se stanoví procentuálně z tarifní hodnoty (např. obvyklé ceny věci) ve výši 1,5 % z prvních 100 000 Kč tarifní hodnoty, 0,9 % z přebývajících částky až do 500 000 Kč tarifní hodnoty, 0,45 % z přebývajících částky až do 1 000 000 Kč tarifní hodnoty atd., viz vyhláška č. 196/2001 Sb. Odměna notáře za sepsání notářského zápisu o mediační dohodě se svolením k vykonatelnosti ohledně věci v ceně obvyklé ve výši 1 mil. Kč by činila 9 600 Kč.⁷²

5.2. Srovnání nákladů mediace, rozhodčího a soudního řízení

Mediace a rozhodčí řízení patří do skupiny alternativních metod, ve kterých je spor řešen mimosoudně. Odlišnost spočívá převážně v dobrovolnosti řešení. Strany mají rozhodující vliv na průběhu i výsledku řešení. V České republice o tento způsob je stále větší zájem, jak ukazují některé studie. V jiných zemích EU, zejména v Německu jsou používány především v obchodních, rodinných a pracovních záležitostech.

Následující tabulka srovnává mediaci, rozhodčí a soudní řízení v zemích EU. Srovnání je přibliženo na obchodní kauze, jejíž hodnota je 200 000 EUR. Jak je možné vidět z tabulky je srovnávána délka sporu a náklady spojené se sporem.

⁷¹ Ceník mediace. *Ceník poskytovaných služeb* [online]. Unie pro rozhodčí a mediační řízení ČR, a.s. [cit. 27.3.2013]. Dostupné z: <http://www.urmr.cz/o-nas/cenik-poskytovanych-sluzeb>

⁷² Kurzy mediace. *Mediace podle sněmovnou definitivně schváleného zákona o Mediaci* [online]. Petr Hruška, český koučink a mediace. [cit. 27. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.ceskykoucink.cz/mediace-podle-snemovnou-schvaleneho-zakona-o-mediaci>

5.2. Tabulka – Srovnání mediace, rozhodčího a soudního řízení

Stát	Mediace		Rozhodčí řízení		Soud	
	Náklady v EUR	Průměrná doba řešeného případu ve dnech	Náklady v EUR	Průměrná doba řešeného případu ve dnech	Soudní výlohy v EUR	Průměrná doba řešeného případu ve dnech
Rakousko	14 790	90	46 480	540	14 660	540
Belgie	7 000	45	19 500	630	16 000	535
Bulharsko	4 676	14	15 372	480	17 885	870
Kypr	7 000	45	8 300	732	6 796	1445
Česká rep.	7 667	75	20 950	289	21 004	1280
Dánsko	7 000	45	66 000	250	46 600	380
Estonsko	7 000	45	51 149	205	45 337	291
Německo	7 000	45	21 788	200	9 854	246
Itálie	17 000	47	65 400	2935	19 527	2205
Litva	3 500	75	9780	260	6 900	420
Maďarsko	14 000	90	21 038	540	11 312	765
Řecko	4 275	60	19 600	250	14 700	970
Francie	10 000	60	28 000	345	20 500	330
Finsko	17 000	368	30 546	713	17 046	800

Zdroj: ADRcenter.com⁷³

Tento obchodní spor by byl nejrychleji vyřešen pomocí mediace v Bulharsku a trval by 14 dní. Náklady na mediace by se pohybovaly ve výši 4 676 EUR. Nejnížší náklady na mediaci by byly v Litvě a to 3 500 EUR, ale případ by byl řešen 75 dní. Nejdéle by byla kauza řešena ve Finsku, kdy by trvala 368 dní a její náklady by se vyšplhaly na 17 000 Kč. Nejdraž by tento spor vyšel řešit pomocí mediace v Itálii, kde by se náklady pohybovaly okolo 17 000 Kč. V ostatních státech se průměrná doba mediace pohybuje mezi 45- 90 dny.

Pokud by se tento spor řešil pomocí rozhodčího řízení, trval by nejméně 200 dní. Náklady spjaté s rozhodčím řízením se v této zemi pohybují kolem 21 788 EUR. Nejdéle by se spor řešil v Itálii a jeho doba řešení by se vyšplhala na více jak 8 let a výše nákladů by se rovnala přibližně jedné třetině částky sporu, což je 65 400. Pokud by se spor řešil na Kypru, náklady na řízení by byli nejlevnější, ale za to by spor trval 732 dní. Náklady na rozhodčí řízení se

⁷³ Survey data report. *The cost of non ADR – surveying and showing the actual costs of Intra - Community Commercial Litigation* [online]. ADRcenter. Last version 9th June 2010 [cit. 27.3.2013]. Dostupné z: http://www.adrcenter.com/jamsinternational/civil-justice/Survey_Data_Report.pdf, 49 s,

v jednotlivých zemích velmi odchyľují a pohybují se v rozmezí od 8 300 EUR do 66 000 EUR.

Pokud by tento spor byl řešen před soudem, nejdéle by byl řešen v Itálii a to více jak 6 let. Obchodní partneři by museli zaplatit náklady ve výši 19 527 EUR. V Estonsku by se tento případ řešil 291 dní a celkové soudní výlohy by byly 45 337 EUR. Což jsou jedny z nejvyšších, hned za Dánskem. Při srovnání s Kyprem, jsou náklady v Dánsku 4krát vyšší.

Srovnám – li mediaci, rozhodčí a soudní řízení v České republice na tomto příkladu, tak dojdou k závěru, že tento spor by byl nejrychleji vyřešen pomocí mediace. I náklady jsou v průměru 2-3 krát nižší než ostatní možnosti. Navíc by se strany dohodly podle svých potřeb a zájmů, s nižšími náklady a spor by byl vyřešen za 75 dní. Což v obchodní praxi je zapotřebí. Dlouhé tahanice po soudech nic nevyřeší.

Porovnáím – li Německo s Českou republikou, je možno vidět z tabulky, že mediace v Německu by trvala jen 45 dní a náklady by byli o necelých 700 EUR nižší. V Německu se náklady na mediaci v obchodních sporech pohybují od 80 - 220 EUR podle typu sporu. V Rozhodčím řízení jsou v porovnání s ČR náklady také nižší jak z finanční stránky, tak časové. Zajímavé je, že pokud by se tento spor řešil soudem, tak by výsledek byl znám za 246 dní, v ČR by to trvalo 5 krát déle.

5.3. Hodnocení mediace v podnicích ČR

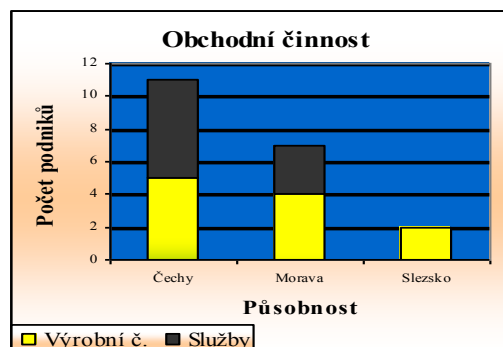
V této podkapitole zde bude hodnoceno použití mediace v českých podnicích. Bylo provedeno dotazníkové šetření ve 20 společnostech ČR a na základě jejich odpovědí určím výsledek šetření. Dotazník obsahoval 14 otázek, které dotazovaní měli zakroužkovat nebo vypsát. Cílem této podkapitoly je zhodnocení podniků ve znalostech a aplikaci metod, které řešili jejich spory s obchodními partnery či klienty.

První otázka souvisela s otázkou působnosti podniku a předmětem obchodní činnosti. Necelá polovina dotazovaných pochází z Moravy a Slezska, 11 podniků z Čech.

4.3 Graf č. 1. – Působnost podniků



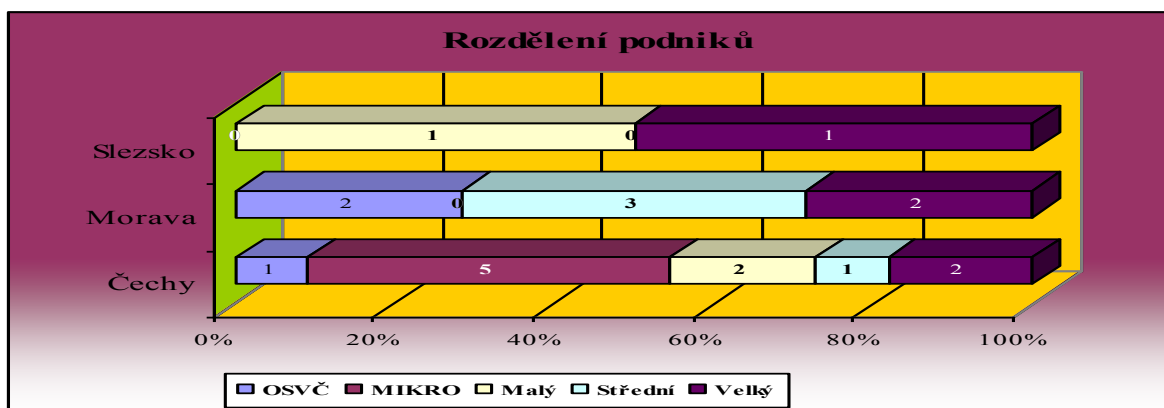
4.3 Graf č. 2. - Povaha obchodní činnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka se týkala rozdělení podnikajících osob na OSVČ a podniky, které jsou dále děleny podle velikosti na mikro podnik, malý podnik, střední podnik a velký podnik podle počtu zaměstnanců.

4.3 Graf č. 3. – Rozdělení podniků podle počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí otázka zjišťovala, zda společnosti měli spory či konflikty s obchodními partnery a z 20 dotázaných jeden podnikatel zodpověděl, že ne. Ostatní podnikající subjekty vypsaly, že měli spory v oblastech:

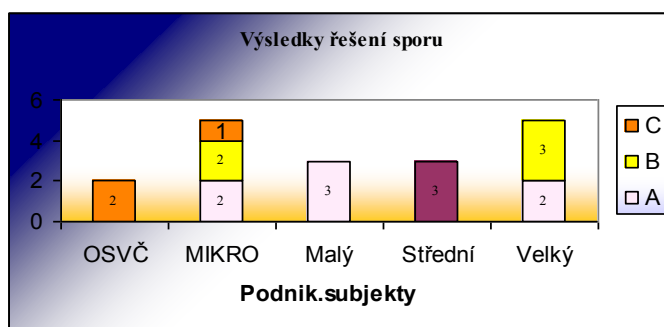
- finančních – nejčastěji nesplacené pohledávky,
- dodavatelské – materiál nebyl dodán v požadované kvalitě či v termínu dodání výrobků.
- právy na technologický postup výroby a software
- provedení nekvalitního výzkumu, za který zaplatili externí společnosti.

Pátá otázka mě informovala o výsledcích konfliktů, jakým způsobem subjekty konflikty řešili. Tato otázka byla kroužkovací, dotázaní si mohli vybrat ze tří možností. Za A byla možnost dohody stran, za B spor byl řešen před soudem, za C nevyřešil se. Je nutno vycházet z počtu 19 podnikajících subjektů, protože jeden zodpověděl, že spory neměl. Výsledky jsou znázorněny v grafu č. 4.

4.3 Graf č. 4. – Výsledky řešení sporů



4.3 Graf č. 5. – Výsledky podle podnikatelských subjektů



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vidět z grafu, mikro podniky se snaží řešit spory převážně dohodou nebo před soudem. Jinak je tomu u osob výdělečně činných, kdy jejich spory jsou nedořešené. Všechny dotazované podniky do 20 zaměstnanců (malé podniky) se v mém šetření snaží řešit spory dohodou. Střední podniky (50 – 250 zaměstnanců) řeší spory před soudem. U dotazovaných velkých podniků spory řeší jak soudně, tak mimosoudně. Dotazovaní, kteří spory řešili nebo řeší před soudem, uvedli, že soud kauzu řešil dobu v rozmezí od 10 měsíců po 6 let.

Další otázka se zabývala znalostmi podnikatelských subjektů, zda znají i jiné způsoby řešení než před soudem. Z 20 dotazovaných, dva zakroužkovaly slovo ne, dva podnikající subjekty neznají jiný způsob řešení sporu. Ostatní označily, že znají i jiné způsoby a v následující otázce vypsaly, ty které znají. Z 18 ti možných odpovědí se v 16 ti případech objevilo rozhodčí řízení (arbitráž), 5 krát mediace, 3 krát dohoda a jednou mimosoudní vyrovnání. Z toho vyplývá, že pokud podnikatelské subjekty znají mimosoudní způsoby řešení sporu, tak mají spíše povědomí o rozhodčím řízení neboli arbitráži. Podnikatelské jednotky se nejprve snaží spor řešit sami dohodou, pokud se nedohodnou, řeší se to před soudem.

Desátá otázka je koncipována tak, abych se dozvěděla, proč podnikatelské jednotky upřednostňují soud nebo mimosoudní urovnání sporu za pomoci třetí osoby. Nejčastější odpovědi dotazovaných těch, kteří upřednostňují soudy, zněly:

- Vymahatelnost práva
- Zvyk, konzervativnost

Podnikatelské subjekty, které upřednostňují jiné způsoby řešení sporu než před soudem, napsaly, že mezi hlavní důvody patří nižší finanční náklady, rychlost řešení, špatná legislativa či dohoda.

Následující dvě otázky byly zaměřeny na obchodní mediaci, zda ji znají a v praxi využívají. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jen tři podnikatelské jednotky obchodní mediaci znají a jen jedna ji využila v praxi.

Poslední otázkou bylo možno zjistit, jak společnosti a OSVČ řeší konflikty na pracovišti se svými zaměstnanci či managementem. Ve většině případů se snaží řešit konflikty na pracovišti dohodou, napomenutím. V jednom případě se objevila i mediaci.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že podnikatelské jednotky řeší nejčastěji finanční a dodavatelské spory. V některých případech se objevily spory týkající se práv k technologickému postupu či softwaru. Podnikatelské jednotky se snaží spory vyřešit dohodou nebo soudní cestou. U OSVČ se jejich spory nevyřešily. Co se týče znalostí alternativních řešení sporu, většina podnikatelských jednotek zná rozhodčí řízení, mediaci se objevila pouze u pěti dotázaných. Mediace v obchodní sféře využila pouze jedna společnost. Jedním z důvodů, proč společnosti řešili nebo řeší spor před soudem je vymahatelnost práva. Taktéž společnosti, které řešily spory před soudem, napsaly, že výsledek sporu byl znám v nejlepším případě za 10 měsíců, jiné závažnější spory se táhly i 6 let.

Na závěr této kapitoly bych chtěla dodat, že mediaci v obchodních a civilních záležitostech je uzákoněna od loňského roku. Tento způsob je nový a pro hodně obchodníků neznámý. Proto se domnívám, že povědomí o této metodě se jak u obchodníků, tak u široké veřejnosti postupem času zlepší, tak jak tomu bylo u rozhodčího řízení. Mediaci přináší výhody pro obchodníky v podobě nižších finančních nákladů či úspore času, řešení v přátelském prostředí a je neveřejná. Nezaručuje však, že se spor pomocí této metody vyřeší.

Závěr

Konflikty jsou, byli a budou. Objevují se v každé oblasti lidského působení, proto není divu, že i podnikatelé při své obchodní činnosti se dostávají do situací, ve kterých musí řešit nepříjemné konfliktní situace či spory. Podnikatelské subjekty řeší nejčastěji nepříjemné situace s odběrateli, kteří nejsou schopni dostát svým závazkům a včas zaplatit celou požadovanou částku. Dále jsou to dodavatelské spory, které vznikají nedodržením předem sjednaných podmínek o kvalitě či množství. V současné době se objevují velmi často spory o autorská práva výrobků, technologických postupů či názvu. Těmto konfliktům by se mělo předcházet a v případě, že se do nich podnikatelé dostanou, měli by se řešit. Proto by bylo dobré, kdyby si to podnikatelé uvědomili už při přípravě smlouvy a zakomponovali do ní, jak se případný spor bude řešit. Zda soudní cestou nebo pomocí jiných mimosoudních cest, které směřují k dohodě a tím pádem i k další možné spolupráci.

Ve své práci jsem se snažila popsat, srovnat a na obchodním příkladu ukázat průběh mediace. Mediace byla srovnána z hlediska legislativního rámce nejen v České republice, ale i v zemích Rakouska, Německa a Velké Británie. Průběh mediace byl rozdělen do sedmi fází. Jednotlivé fáze jsou doplněny hodnotnými poznámkami z kurzu, kterého jsem se zúčastnila na přelomu září a října. Každá fáze je vysvětlena na příkladu, který se týká obchodní kauzy. Ze srovnání mediace, rozhodčího řízení a soudu vyplynulo, že náklady na mediaci v České republice jsou 2-3 krát nižší oproti soudu.

Podle mého názoru bude mít mediace v budoucnu v České republice velký potenciál, zejména po té co, lidé a podnikatelské jednotky budou mít s ní dobré zkušenosti či a začnou ji věřit. Klady mediace převyšují zápory. Zápor je možné vidět k nižší vymahatelnosti práva, ale ty si podnikatelské jednotky mohou ošetřit. I přesto si myslím, že mediace je vhodný institut k řešení sporu nejen v obchodních vztazích. Cílem není v tomto případě určit viníka, ale nalézt vyhovující řešení pro obě strany. Proto je možné zachovat korektní obchodní styky a pokračovat v podnikání. Samozřejmě záleží na aspektech obchodní kauzy a závažnosti. I když mediace nezaručuje, že obě strany dojdou k dohodě, doporučila bych ji. Myslím si, že nejlepší řešení mají v zemích Německa, kde nejprve je mediace a v případě neshody následuje arbitráž nebo soud.

Seznam literatury

Literatura

- [1] BÜHRING- UHLE, Christian. *Arbitration and mediation in international business*, 2nd. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law international, 2006. 332 s. ISBN 978-80-7066-849-9.
- [2] CHARTLTON, Ruth and Micheline DEWDNEY. *The Mediators Handbook: Skills and Strategies for Practitioners*, Pyrmont: Lawbook Co., 2004. 364 s. ISBN 0455219826.
- [3] HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978- 80- 247-3134-6.
- [4] HOLÁ, Lenka. *Mediace způsob řešení mezilidských konfliktů*, Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0467-6.
- [5] JANOUŠEK, Jaromír. *Společná činnost a komunikace*. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1984. 242 s.
- [6] LENZ, Cristina a Andreas Mueller. *Businessmediation Einigung ohne Gericht*, Landsberg/ Lech: Verl. Moderne Industrie, 1999. 339 s. ISBN 3-478-38140-1.
- [7] ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Rozhodčí řízení v mezinárodním a vnitrostátním obchodním styku*, 1.vyd. Praha: ASPI. 2002. 219 s. ISBN 80-86395-41-3.
- [8] SCANLON, Katheleen M. *Drafting dispute resolution clause : better solutions for business*, International Institute for conflict prevention & resolution, New York: 2006. ISBN 0938982079
- [9] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.

Internetové odkazy

- [10] Advokacie. *Bulletin advokacie 20 června 2005* [online]. Česká advokátní komora [cit. 26.3.2013] Dostupné z: http://www.cak.cz/files/173/BA_05_06.pdf
- [11] Asociace mediátorů České republiky. AMČR: Profesní standardy mediátora [online]. AMČR [cit. 26.2.2013]. Dostupné z: <http://www.amcr.cz/dokumenty/profstand.pdf>
- [12] Ceník mediace. *Ceník poskytovaných služeb* [online]. Unie pro rozhodčí a mediační řízení ČR, a.s. [cit. 27.3.2013]. Dostupné z: <http://www.urmr.cz/o-nas/cenik-poskytovanych-sluzeb>
- [13] Conflict Management International. CMI: Zpráva ze dne 26. 2. 2013 [online]. CMI [cit. 26. 2. 2013] Dostupné z: [www: http://www.conflict-management.org/cs/o-mediaci/](http://www.conflict-management.org/cs/o-mediaci/)

[14] Článek 1, odstavec 2 Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/ 52/ES o některých aspektech mediace v občanských a obchodních sporech ze dne 21. května 2008, citováno [23. 3. 2013] Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32008L0052:CS:HTML>,

[15] Definition der Mediation. *Was ist der Ziel einer Mediation* [online]. Mediation at. [cit. 23.3.2013]. Dostupné z: <http://www.mediation.at/contents/3844/was-ist-das-ziel-einer-mediation>

[16] Deutscher mediationstag 2011. *Rechtliche Rahmenbedingungen der mediation* [online]. Mediation win – win Solution. Die letzte Veränderung 29. Juli [cit. 26.3.2013]. Dostupné z: <http://mediationsolutions.wordpress.com/2011/07/29/deutscher-mediationstag-2011-%E2%80%93-rechtliche-rahmenbedingungen-der-mediation/>

[17] FILLER, Ewald –Wirtschaftsmediation in europäischen Vergleich, Erfahrungen und Perspektiven. [online] Wien: 2005. 504 s. [citováno 24.3. 2013]. Dostupné z: http://www.wkw.at/docextern/ubit/wirtschaftsmediatoren/Studie_Wirtschaftsmediation_im%20europaeischen_Vergleich.pdf

[18] International Chamber of Commerce The World business Organization. ICC: Guide to ICC ADR ze dne 26.2.2013 [online]. ICC [cit. 26. 2.2013] Dostupné z: <http://www.iccwbo.org/court/adr/id4306/index.html#preamble>.

[19] Jiné právo. *Mediace v EU již ano, v ČR(zatím) ne* [online]. Jiné právo. [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://jinepravo.blogspot.cz/2008/10/mediace-v-eu-ji-ano-v-r-zatm-ne.html>

[20] Kompetence. *Co jsou to kompetence* [online]. Podnikatelský institut Pyramida s.r.o. [cit 23. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.pyramidasro.cz/?id_clanek=24

[21] Kurzy mediace. *Mediace podle sněmovnou definitivně schváleního zákona o Mediaci*[online]. Petr Hruška, český koučink a mediace. [cit. 27. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.ceskykoucink.cz/mediace-podle-snemovnou-schvaleneho-zakona-o-mediaci>

[22] LACKO, Bronislav. Systémový přístup, ze dne 20. 2. 2013 [online]. LACKO, Bronislav [cit. 20. 2.2013]. Dostupné z: [www: http://lacko.uvadi.cz/eseje/Systemovy_pristup.doc.pdf](http://lacko.uvadi.cz/eseje/Systemovy_pristup.doc.pdf)

[23] LUŇÁČKOVÁ, Oldřiška. *Mediace přijatelná cesta konfliktu*, ze dne 30.3.2013 [online]. [cit. 30. 3.2013]. Dostupné z: [www: http://www.median-os.cz/cs/clanky/mediace-prijatelna-cesta-z-konfliktu/](http://www.median-os.cz/cs/clanky/mediace-prijatelna-cesta-z-konfliktu/)

[24] *Mediace. 88570 Evropské aspekty mediace a dalších ADR* [online]. Pavel Holásek a Partners [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/evropske-aspekty-mediace-a-dalsich-adr-88570.html>

[25] *Mediace. Mediace je efektivním způsobem řešení konfliktů* [online]. BusinessInfo.cz. [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mediace-efektivni-zpusob-reseni-konfliktu-22893.html>

[26] Mediacce. *Mimosoudní řešení podporují v Česku podniky i spotřebitelé* [online]. Euractiv.cz. Poslední změna 24. 02. 2012 [cit. 27. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/print-version/clanek/mimosoudni-reseni-podporuji-v-cesku-podniky-i-spotrebitele-009652>

[27] Mediacce. *Opomíjená mediace v občanských a obchodních věcech* [online]. Právní rádce. Poslední aktualizace 24. 2. 2010. 18:11 [cit. 27. 3. 2013]. Dostupné z: http://pravniradce.ihned.cz/c4-10077440-40730240-F00000_d-opomijena-mediace-v-obcanskych-a-obchodnich-vecech

[28] Obchodní mediace. *Obchodní mediace* [online]. Rozhodčí soud [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z <http://www.rozhodcisoud.net/cz/sekce/obchodni-mediace-73>

[29] Seznam mediátorů – advokátů. *Smlouva o mediaci* [online]. [cit. 4. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.seznammediatoru.cz/text/mediatori>

[30] Soft skills. *Soft skills aneb měkké dovednosti*. [online] Inzerce práce.cz [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.inzerceprace.cz/clanek/soft-skills-aneb-mekke-dovednosti/>

[31] Survey data report. *The cost of non ADR – surveying and showing the actual costs of Intra - Community Commercial Litigation* [online]. ADRcenter. Last version 9th June 2010 [cit. 27.3.2013]. Dostupné z: http://www.adrcenter.com/jamsinternational/civil-justice/Survey_Data_Report.pdf,

[32] Vládní návrh na vydání zákona o mediaci a o změně některých zákonů, IV. volební období. [online], [citováno 29. 3. 2013]. Dostupné z: www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=72721

[33] Zákon č. 257/2000 Sb. Ze dne 14. července 2000 o Probační a mediační službě. In: Sbírka zákonů ČR 2000. [online], [citováno 29. 3. 2013]. Dostupné také z: https://www.pmscr.cz/download/01_ZAKON_O_PMSCR_aktual_2009.pdf

[34] Zákon č. 202/2012 Sb., ze dne 2. května 2012 o mediaci a o změně některých zákonů. In: Sbírka zákonů ČR 2000. [online], [citováno 4. 3. 2013]. Dostupné také z: http://www.sagit.cz/pages/uz.asp?tema_id=27&cd=46&typ=r&det=&levelid=809740

Osobní konzultace a kurz

MEDKOVÁ, Radka – Mediacce a mediační techniky, Praha 28-29 září 2012, 12-13 říjen 2012

Seznam zkratek

ADR - Alternative Dispute Resolution = alternativní řešení sporů

AM ČR - Asociace mediatorů České republiky

BRAO - Bundesrechtsanwaltsordnung = Spolkový zákon o advokacii

č. - číslo

čl. – článek

ČR – Česká republika

EU - Evropská unie

ES - Evropské společenství

Kč. - koruna česká

Km - kilometr

m² - metr čtvereční

např. - například

Sb. - sbírka

TKG - Telekommunikationsgesetz = zákon o televizních vysíláních

tzv. - tak zvaný

UNCITRAL - The United Nations Commission on International Trade Law = komise pro
mezinárodní obchodní právo

UWG - Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb = zákon proti nekalé soutěži

WIPO - World Intellectual Property organization = světová organizace duševního vlastnictví

ZPO - Zivilprozessordnung = občanský soudní řád

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užit (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejňovány v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užit dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užití své díla, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnutí licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.5.2013

Buglhozer Adi/s
jméno a příjmení studenta